



Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences

BACHELORARBEIT

Lu Xiaohui

Personalauswahlverfahren

Unterschiede zwischen Deutschland und

China

Personnel selection

The difference between Germany and China

2012

BACHELORARBEIT

Personalauswahlverfahren Unterschiede zwischen Deutschland und China

Autor

Lu Xiaohui

Studiengang:

Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:

BW07w2-B

Erstprüfer

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer

Dipl.-Psychologe Frank Schumann

Mittweida, Januar, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	V
Danksagung	VII

Einleitung	1
1. Grundlagen der Personalauswahl	3
1.1. Prozess der Personalauswahl.....	3
1.2. Anforderungen des Auswahlverfahrens	5
1.2.1. Technische Güterkriterien des Auswahlverfahrens	5
1.2.2. Praktische Anforderungen des Auswahlverfahrens	7
1.2.3. Anforderungen des Auswahlverfahrens in China.....	9
1.3. Soziale Validität des Auswahlverfahrens.....	10
2. Personalbeschaffung	14
2.1. Personalbeschaffung in Deutschland.....	14
2.1.1. Arten der Personalbeschaffung.....	14
2.1.1.1. Interne Personalbeschaffung	14
2.1.1.2. Externe Personalbeschaffung	16
2.1.2. Funktionen des Personalmarketings	18
2.2. Personalbeschaffung in China	18
2.2.1. Arten der Personalbeschaffung in China	19
2.2.2. Abschließende Faktoren der Personalbeschaffung	20
3. Das Anforderungsprofil als Auswahlbasis	22
3.1. Das Anforderungsprofil in Deutschland.....	22
3.1.1. Sinn und Notwendigkeit des Anforderungsprofils	22
3.1.2. Die Stellenbeschreibung.....	25
3.1.3. Komponente des Anforderungsprofils.....	26
3.1.3.1. Das Bildungsprofil.....	26

3.1.3.2.	Das Berufserfahrungsprofil	28
3.1.3.3.	Das Persönlichkeitprofil	29
3.1.3.4.	Ergänzende Profil	30
3.2.	Das Anforderungsprofil in China	31
3.2.1.	Die Stellenbeschreibung.....	32
3.2.2.	Komponenten des Anforderungsprofils.....	33
3.2.2.1.	Das Bildungsprofil	33
3.2.2.2.	Das Berufserfahrungsprofil	34
3.2.2.3.	Das Persönlichkeitprofil und ergänzende Profil	35
4.	Die Vorauswahl vom Bewerber	36
4.1.	Die Vorauswahl in Deutschland	36
4.1.1.	Eingang der Bewerbung	36
4.1.1.1.	Eingang der Bewerbung per Internet	36
4.1.1.2.	Eingang der Bewerbung per Post	37
4.1.1.3.	Die Eingangsbestätigung	38
4.1.2.	Bedeutung der Vorauswahl	39
4.1.3.	Der äußere Eindruck der Bewerbungsunterlagen.....	40
4.1.4.	Auswertung der Bewerbungsunterlagen.....	41
4.1.4.1.	Das Bewerbungsschreiben	43
4.1.4.2.	Das Lichtbild	44
4.1.4.3.	Das Lebenslauf	45
4.1.4.4.	Der Personalbogen	47
4.1.4.5.	Das Zeugnisse	50
4.1.5.	Bescheid der Bewerbung	53
4.2.	Die Vorauswahl in China.....	54
4.2.1.	Eigang der Bewerbung	54
4.2.2.	Auswertung der Bewerbungsunterlagen.....	55
5.	Das Vorstellungsgespräch	59
5.1.	Das Vorstellungsgespräch in Deutschland.....	59
5.1.1.	Bedeutung und Ziele des Vorstellungsgespräches.....	59

5.1.2. Vorbereitung des Vorstellungsgespräches	60
5.1.2.1. Fragetypen des Vorstellungsgespräches	60
5.1.2.2. Organisatorische Planung des Vorstellungsgespräches.....	61
5.1.3. Arten des Vorstellungsgespräches	63
5.1.4. Durchführung des Vorstellungsgespräches	65
5.2. Das Vorstellungsgespräch in China	67
5.2.1. Fragetypen des Vorstellungsgespräches.....	67
5.2.2. Arten des Vorstellungsgespräches	69
6. Assessment- Center	71
6.1. Bedeutung des Assessment-Centers (AC)	71
6.2. Grundprinzipien des Assessment-Centers.....	72
6.3. Durchführung des Assessment-Centers	73
7. Die Auswahlentscheidung	74
7.1. Die Auswahlentscheidung in Deutschland	74
7.2. Die Auswahlentscheidung in China.....	75
8. Praxis der Personalauswahl des Unternehmen in Deutschland und China.....	76
8.1. Basisdaten	76
8.1.1. Ergebnisse in Deutschland.....	76
8.1.2. Ergebnisse in China	78
8.2. Auswahlverfahren	80
8.2.1. Einsatz eignungsdiagnostischer Methode zu externen Personalauswahl	80
8.2.2. Einsatz eignungsdiagnostischer Methode zu internen Personalauswahl	83
8.3. Zuständigkeit für die Personalauswahl	86
8.4. Zusammenfassung	87

Anhang	VIII
--------------	------

Literaturverzeichnis	XIII
Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abb.1. Prozess der Personalauswahl	3
Abb.2. Prozess der Personalauswahl in China	5
Abb.3. Die vier Parameter der sozialen Validität	11
Abb.4. Komponenten der sozialen Validität.....	12
Abb.5. Die Vorteile und Nachteile der internen Personalbeschaffung.....	16
Abb.6. Die Vorteile und Nachteile der externen Personalbeschaffung	17
Abb.7. Verbindlichkeit des Anforderungsprofils	24
Abb.8. Bearbeitung der Bewerbung im Unternehmen	36
Abb.9. Inhalte der Eingangsbestätigung	39
Abb.10. Beispiel des Auswertungsbogens	42
Abb.11. Beispiel der Fragen zu dem Bewerbungsschreiben.....	44
Abb.12. Der Stil des Bewerbungsschreibens	44
Abb.13. der Lebenslauf in Stichworten	45
Abb.14. der tabellarische Lebenslauf.....	46
Abb.15. Das Interesse des Unternehmens bei Personalfragebogen	49
Abb.16. Inhalt des einfachen Zeugnisses	51
Abb.17. Inhalt des qualifizierten Zeugnisses.....	52
Abb.18. Ziel des Vorstellungsgespräches für das Unternehmen und der Bewerber	60
Abb.19. Fragetypen des Vorstellungsgespräches.....	61
Abb.20. Inhalt der Einladung vom Bewerber.....	62
Abb.21. Verteilung der Unternehmensgrößen (Deutschland)	76
Abb.22. Branchenverteilung (Deutschland)	77
Abb.23. Das Staatsunternehmen in der List Chinese 500	78
Abb.24. Verteilung der Unternehmensgrößen (China)	78
Abb.25. Branchenverteilung (Deutschland)	80
Abb.26. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur externen	

Personalauswahl (Deutschland)	80
Abb.27. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur externen	
Personalauswahl (China)	81
Abb.28. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur internen	
Personalauswahl (Deutschland)	84
Abb.29. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur internen	
Personalauswahl (China)	84
Abb.30. Zuständigkeit für den Einsatz verschiedener Auswahlverfahren	
(Deutschland)	86
Abb.31. Zuständigkeit für den Einsatz verschiedener Auswahlverfahren (China)	
.....	86
Abb.32. Gemeinsamen Trends des Personalauswahlverfahrens.....	88

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich für die sehr Betreuung bei der Nachprüfung und Nachbesserung des Verzeichnisses dieser Bachelorarbeit und bei der Empfehlung einiger wichtigen Literaturen bei Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister bedanken. Durch seine Vorschläge, insbesondere von ihm gelerntes fachlich Können und Wissen übt er eine Vorbildwirkung auf mich aus.

Ebenso gilt mein Dank Dipl.-Psychologe Frank Schumann als mein zweiter Prüfer dieser Bachelorarbeit.

Zum Abschluss möchte ich mich noch bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich während dieser Zeit unterstützt und motiviert haben.

Einleitung

Personalauswahl und -beurteilung gehören zu den wichtigsten Aufgaben der modernen Personalwirtschaft des Unternehmens. Von entscheidender Bedeutung bei der Personalauswahl ist das quantitative Verhältnis zwischen offenen Arbeitsstellen und Bewerbern. Die allgemeine Aufgabe ist Feststellung des Eignungspotentials von Bewerbern mit bestimmtem Ziel, diejenigen Bewerber auszusuchen, die die Anforderungen der Bewerber zu besetzenden Arbeitsstellen bestmöglich erfüllen.¹

Andererseits Unternehmen hängt oft die Personalauswahl ab, um die Mitarbeiterqualität zu entscheiden. Durch die Personalauswahl können der neue Mitarbeiter mit einer hohen Qualität im Unternehmen eintreten und zwar nach Eintritt eines neuen Mitarbeiters in der Regel keine grundsätzlichen Leistungsmängel beheben.

Bei einer Personalauswahl müssen der Stellenanbieter und der Bewerber gleichzeitig die Auswahlentscheidung treffen. Wegen nicht nur der Bewerber möchte sich in der Auswahl-situation möglichst attraktiv zu präsentieren, auch der Stellenanbieter möchte beim Bewerber einen positiven Eindruck hinterlassen.

Gute Auswahlverfahren sind für alle Mitarbeiterin und Mitarbeiter ein Gewinn, müssen die Unternehmen beachten sein. Trotz viele Unterscheidungen zwischen Wirtschaftslage und Entwicklung bestreben die Unternehmen sich egal in Deutschland oder China einen gemeinsamen Trend zu methodisch verbesserten Auswahlgesprächen, um der wettbewerbsintensive Markt anzupassen. Aber lassen sie sich diesbezüglich auch Differenzen zwischen verschiedene Länder auszumachen. Durch die Untersuchung beim Fragebogen findet man die Differenzen zwischen Deutschland und China.

1. Vgl. Joachim Hentze, Andreas Kammel, Personalwirtschaftslehre 1, 7. Auflage, S. 277

In China

Heutzutage China ist in der ersten Stufe des Sozialismus, das Sozialwirtschaft ist in die Etappe der Erforschung und Entwicklung. Die Staatunternehmen und Privatunternehmen sind die beiden wichtigsten Formen der chinesischen Unternehmen. Viele Staatunternehmen sind jetzt in der Umstrukturierung der Wirtschaft und Privatunternehmen sind auch in der Sondierungsphase. Personalwesen für chinesisches Unternehmen ist wie ein neues Wissen, es gibt für das Unternehmen noch kein eigenes System über Personalmanagement. Chinesische Unternehmen hat immer Erfolgsgeschichten von ausländischen Unternehmen anlehnt und weiter Faktoren, die für ihre Entwicklung anfügt, um sich eine angepasste Theorie über Personalmanagement zu entwickelt. Seit einigen Jahren konnte Unternehmen allmählich die wichtige Bedeutung der Personalauswahl. Während Anlehnung des Auswahlverfahrens von ausländischen Unternehmen (z.B. Deutschland, USA, UN) enthüllen ihre eigenen Merkmale, um chinesische Wirtschaft zu anpassen.

1. Grundlagen der Personalauswahl

Das Interesse des Unternehmens wird immer in die Richtung gehen, dass mehr Interessenten zur Verfügung als offene Stellen stehen. Andernfalls wäre eine leistungsorientierte Personalauswahl nicht mehr durchführbar. Ziel der Auswahlverfahren ist das, dass man sich alle Stellen zu besetzen bestrebt. Aber eine Fehlbesetzung, resultierend aus einer fahrlässig durchgeführten Personalauswahl, kostet das Unternehmen Zeit, Geld und Personalressourcen.

Daher ist die Aufgabe der Personalauswahl, die richtige Person für den richtigen Platz zu finden. Die Aussage ist zwar richtig, wegen ihrer Allgemeinheit als praktische Handlungsanleitung aber zwecklos ist.¹

1.1. Prozess der Personalauswahl

Im Folgenden Abbildung wird der Prozess der Personalauswahl schematische dargestellt. Der Personalmarketing und die Anforderungsanalyse sollten gut abgestimmt und parallel durchgeführt werden, um eine fundierte Personalauswahl zu ermöglichen.

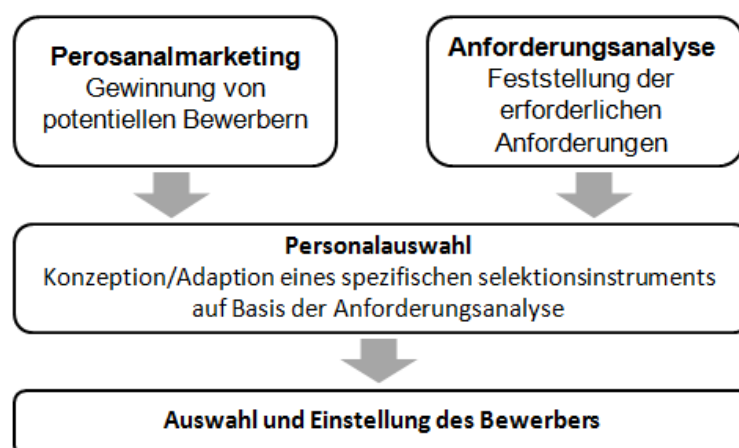


Abb.1. Prozess der Personalauswahl²

1. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.1

2. Vgl. Kauffeld, Arbeits-, Organisations-, und Personalpsychologie, S.94

Der Prozess der Personalauswahl besteht aus dem Personalmarketing, der Anforderungsanalyse, dem Personalauswahlverfahren an sich, der Auswahl und Einstellung des am besten geeigneten Bewerbers.

Bewerber werden auf das Unternehmen und mögliche Stelle durch Personalmarketing aufmerksam gemacht. Durch die Anforderungsanalyse können die erforderlichen Anforderungen auf die zu besetzende Stelle bestimmt. Die Anforderungsanalyse ist die Grundlage des Auswahlverfahrens. Es wird das bestimmte Personalauswahlverfahren auf die spezifischen Anforderungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes angepasst mit den Bewerbern durchgeführt. Das Ergebnis vom Personalauswahlverfahren abhängig von der eignungsdiagnostischen Entscheidung, dann wird der am besten geeignete Bewerber schließlich ausgewählt und eingestellt.

In China

Im Folgenden Abbildung wird der Prozess der Personalauswahl in China schematische dargestellt. Die Anforderungsanalyse sollte als erste Stufe abgestimmt. Wenn die Anforderungsanalyse durch den Manager geprüft und bestätigt hat, wird das Unternehmen sich interne Personalbeschaffung berücksichtigt. Die externe Personalbeschaffung wird durchgeführt, wenn gibt keine angepasste Mitarbeiter von der internen Personalbeschaffung. Die Anforderungsanalyse ist auch als die Grundlage des Auswahlverfahrens.

Die Bewerber sind nicht nur durch Vorstellungsgespräch und Einstellungstest sondern auch eine Probezeit geprüft. Normalerweise die Länge der Probezeit ist drei Monate. Nach der Probezeit entscheidet Unternehmen den eingesetzten Mitarbeiter.

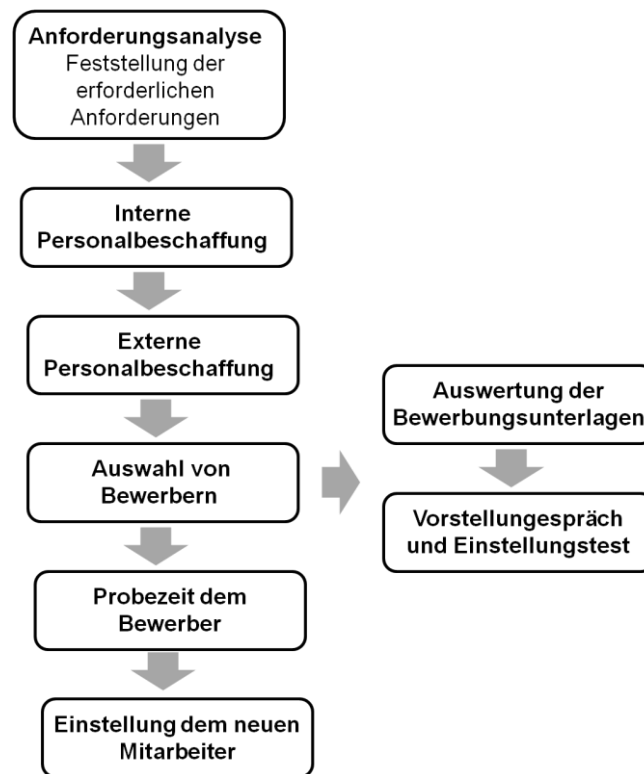


Abb.2. Prozess der Personalauswahl in China

1.2. Anforderungen des Auswahlverfahrens

1.2.1. Technische Gütekriterien des Auswahlverfahrens

Gütekriterien sind als Rahmenbedingung für den Einsatz von Personalauswahlverfahren. Ein Auswahlverfahren muss objektiv, reliabel und valide zu sein.

➤ **Objektivität**

Unter Objektivität versteht man die Unabhängigkeit der Ergebnisse von Entscheidungsträger, das heißt, dass ein Test dann sehr objektiv ist, wenn mehrere Entscheidungsträger bei den gleichen Probanden zum gleichen Ergebnis kommen.¹

➤ **Reliabilität**

Unter Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit eines Messverfahrens versteht man

1. Vgl. Kauffeld, Arbeits-, Organisations-, und Personalpsychologie, S.100 ff

Genauigkeit bzw. Messfehlerfreiheit. Ein Auswahlverfahren misst genau, wenn es die realen Werte trennscharf ermittelt.¹ Das Auswahlverfahren muss genau sein, wenn ein Auswahlverfahren zwischen mehrer und weniger geeigneten Bewerbern hinreichende unterscheidet.

Es gibt eine Schwierigkeit der Messgenauigkeit von Personalauswahlverfahren, dass das zu messende „Objekt“ der Bewerber, sich im Zeitablauf nicht völlig gleich und sich vor allen nicht unbeteiligt oder neutral verhält, sondern aktiv und reaktiv versucht, das Messergebnis durch Eindrucksmanagement zu beeinflussen. Insbesondere das unstrukturierte Vorstellungsgespräch ist ein extrem reaktives Auswahlverfahren.²

Es gibt anderen Fällen, dass die Objektivität und Reliabilität in der Regel nicht getrennt wird, z.B. die Personalauswahl durch Zeugnisanalyse oder beim Vorstellungsgespräch, weil hier immer der Interviewer oder Beurteiler selbst das Messinstrument ist. In diesen Fällen ist die Objektivität kein eigenständiges Güterkriterium sonder Unterfall der Reliabilität. Dann wird es statt von Objektivität auch von Intrarater-Reliabilität (individuelle Urteilsstabilität eines einzelnen Entscheidungsträgers) und von Interrater-Reliabilität (Übereinstimmung mehrerer Entscheidungsträger) gesprochen.³

➤ **Validität**

Ein Test ist validität, wenn man von den Ergebnissen des Tests unmittelbare und fehlerfreie Rückschlüsse auf die Ausprägung eines Merkmals ziehen kann. Man unterscheidet die Validität zwischen Inhaltsvalidität, Augenscheinvalidität, Konstruktinvalidität und Kriteriumsvalidität.

Unter Kriteriumsvalidität hat zwei Unterkategorien eine besonders wichtige Rolle spielt: die prädiktive Validität und die inkrementelle Validität. Die

1. Vgl. Kanning 2004. S. 173 ff

2. Vgl. Martin 2001, S.141; Bayne 1977. S. 162

3. Vgl . Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.14 ff

prädiktive Validität betont Vorhersage von Kriterienwert, die zeitlich nach den eigentlichen Testwerten erhoben werden, was eine Prognose von zukünftigem Verhalten oder Leistungen ermöglicht, deshalb hat große Bedeutung für die Eignungsdiagnostik. Die inkrementelle Validität ist das Ausmaß, in dem ein weiteres Verfahren zur Voraussage eines Kriteriums beiträgt.

Die Validität wird durch Validitätskoeffizienten ausgedrückt.¹ Die Validitätskoeffizienten zeigen die Stärke des Zusammenhangs zwischen einem Auswahlkriterium bzw. Auswahlinstrument und einem (zukünftigen) Bewährungskriterium. Normalerweise schwanken die Validitätskoeffizienten zwischen $r = 0$ (kein Zusammenhang) und $r = \pm 1$ (vollkommener Zusammenhang). Bei der Personalauswahl sind die Validitätskoeffizienten zwischen $r = .30$ und $r = .50$ als gut und über $r = .50$ als sehr gut. Es gibt also kein vollkommenes Auswahlinstrument, kein Königsweg. Das Unternehmen erwartet auch einen höheren Validitätskoeffizienten, die nicht nur von der späteren Leistung eines ausgewählten Bewerber sondern auch von anderen Faktoren (z.B. Maschinen, Organisation, Kollegen und Finanzmitteln) abhängen.²

Bei der Entwicklung von Auswahlverfahren sollte neben den Hauptgütekriterien auch die Nebengütekriterien geachtet werden, z.B. Ökonomie, Akzeptanz und Praktikabilität.

1.2.2. Praktische Anforderungen des Auswahlverfahrens

Zusätzlich zu den technischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität spielen beim Einsatz von Auswahlinstrumenten die Praktikabilität, die Ökonomie und die Akzeptanz eine wichtige Rolle. Es sind gerade diese Bedingungen, von denen in der Praxis oft noch von den technischen

1. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2.Auflage, S. 15 ff.

2. Vgl. Cook 1998 S. 46; Robertson/Smith 1993 S. 96

Gütekriterien die Implementierung innovativer Auswahlverfahren und der intensive und dauerhafte Einsatz von Auswahlverfahren Abhängigkeit.¹

➤ **Praktikabilität (Durchführbarkeit)**

In der Theorie erfährt das Auswahlverfahren bezüglich der Praktikabilität eine geringere Bedeutung, aber sie besitzt in der Praxis allerdings einen hohen Stellenwert. Unternehmen brauchen praktikables Verfahren, die relativ einfach und mit vertretbarem Aufwand entwickelt und durchgeführt werden können. Zur Praktikabilität bzw. zur administrativen Effizienz und damit zur Benutzerattraktivität oder Benutzerfreundlichkeit gehört, dass man über Materialien oder über Geräte und auch über die erforderlichen Personen (beim Assessment-Center zum Beispiel über Assessoren), Räumlichkeiten und die nötige Zeit verfügen kann.² Sie gehört auch, dass das Verfahren für die Anwender verständlich ist oder gut erlernt werden kann. Wichtig der Praktikabilität ist auch, dass die Personalauswahl zeitlich und räumlich flexibel und bequem mit den anderen Aufgaben kombiniert werden kann.

➤ **Ökonomie**

Die Kosten des Auswahlverfahrens von Unternehmen werden als folgende Type unterscheiden: Entwicklungskosten oder Anschaffungskosten für Auswahlinstrumente, Lizenzkosten für Tests, Trainingskosten für Anwender, Suchkosten, Durchführungskosten, Verwaltungskosten, Bewerberkosten, Berichtskosten für interne Reports und vielleicht Entschädigungszahlung für unrechtmäßig abgelehnte Bewerber.³ So besteht das Problem, was das Kosten-Nutzen-Verhältnis anbelangt. Das Unternehmen wird immer geringe Kosten und mehreres Nutzen begehren. Das Nutzen des Auswahlverfahrens nur mit verschiedene Hilfsannahmen zu berechnen ist, sodass er in der Praxis ganz überwiegend nicht ermittelt wird. Die

1. Vgl. KleeBaur 2007, S.122; Hinterer 2004, S.39; Higgs et al. 2009 S. 100; Latham/Finnegan 1993, S. 41 f.; Johns 1993, S. 572 ff.

2. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2.Auflage, S. 24 ff.

3. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2.Auflage, S. 24

Schwierigkeit, den Nutzen einer verbesserten Auswahl zu quantifizieren, ist einer der Gründe dafür, warum Innovationen in der Personalauswahl oft unterbleiben, da die relative Vorteilhaftigkeit aufwendigerer Verfahren oft für Unternehmen nur schwer nachvollziehbar ist.¹

➤ **Akzeptanz**

Ohne ausreichende Akzeptanz bei allen Beteiligten kommt ein Auswahlverfahren nicht dauerhaft zum Einsatz.² Die Wirkung des Auswahlverfahrens auf die Bewerber wird erst seit einiger Zeit beachtet. Dabei spielt sie hinsichtlich des Bewerbermarketinggedankens eine entscheidende Rolle. Ein Bewerber tritt nur in ein Unternehmen ein, wenn er von ihm einen guten Eindruck, der überwiegend im Auswahlprozess entsteht, bekommt. Andererseits wird Unternehmen zukünftig nicht nur um Kunden, sondern auch um die knapper werdenden leistungsstarken Bewerber konkurrieren müssen. Mehr und mehr wird die Personalauswahl also zur Dienstleistung. Mit einem gut akzeptierten Verfahren werden Unternehmen auch zukünftig Leistungsträger langfristig anziehen und an sich binden können. Die gesellschaftliche Akzeptanz eines Auswahlverfahrens wird auch als soziale Validität bezeichnet. Die soziale Validität geht hier um die Akzeptanz bei den Bewerbern und den Unternehmen.

1.2.3. Anforderungen des Auswahlverfahrens in China

Das Kernziel des Auswahlverfahrens in China ist gleich wie in Deutschland, diejenigen Bewerber auszusuchen, die die Anforderungen der Bewerber zu besetzenden Arbeitsstellen bestmöglich erfüllen. Die Anforderungen dieses Ziels sind der einzelnen Merkmale und Tätigkeitsmerkmale vereinigen zu integrieren. Unternehmen müssen auch die folgenden Grundsätze beachten

1. Vgl. Whyte/Latham 1997, S.606

2. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2.Auflage, S. 24

werden, um diese Ziele zu erreichen.

➤ **Ökonomie**

Die Entwicklung des Unternehmens wird als die Grundlagen des Auswahlverfahrens sein. Das Unternehmen wird immer als Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigt.

➤ **Gerechtigkeit und Offenheit**

Unternehmen muss das ganze Auswahlverfahren auf die Grundsätze der Gerechtigkeit und Offenheit durchführen zu zusichern. Sodass das ganze Verfahren zu einer akzeptablen sozialen Situation zu gestalten, um den Bewerbern eine gleiche Wettbewerbsbedingung zu haben.

➤ **Wettbewerb**

Unternehmen wird durch Beurteilung der Bewerbungsunterlagen, Interview, psychologische Test usw. Bewerber ausgewählt und Mitarbeiter beurteilt. Dies wird dazu beitragen, die Wissenschaftlichkeit des Auswahlverfahrens.

➤ **Normierung**

Die Personalauswahl muss bestimmte Regeln und Verfahren orientieren. Wissenschaftliche und rationale Entwicklung von Personalauswahlkriterien und Auswahlverfahren sind wichtige Gründe für Rekrutierung.

1.3. Soziale Validität des Auswahlverfahrens

Der von Schuler entwickelte und vertretene Ansatz der sozialen Validität sieht in Bewertungs- und Auswahlinstrument Hilfs- und Beratungsinstrument für beide Seiten im Rahmen eines Personalauswahlverfahrens.¹ Denn die Bereitschaft des Unternehmens bietet die ehrlichen Informationen dem Bewerber zur Organisation an, um dem Bewerber die spätere Entscheidung zu erleichtern; dem Bewerber die Möglichkeit zu geben, durch sein eigenes Handeln seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen zu können, den

1. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.25

Auswahlverfahren und die Bewertung transparent darzustellen.

Die soziale Validität wird in den vier Komponenten der beschreiben.

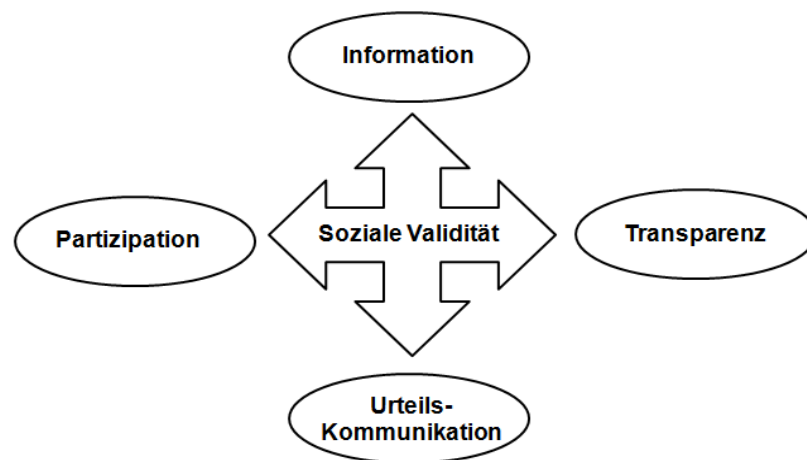


Abb.3. Die vier Parameter der sozialen Validität¹

Komponenten der “sozialen Validität”

Information

- über die Aufgabenbereiche der Tätigkeit,
- über erfolgskritische Anforderungen,
- über die wichtigsten Organisationsmerkmale und -ziele,
- über Organisationskultur und -stil (z.B. Interaktion, Führung, Klima),
- über Möglichkeiten persönlicher und beruflicher Entwicklung und weitere Aspekte, die sich als bedeutsam für Leistung und Befinden erwiesen haben und Selbstselektion erleichtern.

Partizipation/Kontrolle

- im engeren Sinn als Beteiligung an der Gestaltung der Auswahl-situation oder -instrumente oder an der Entscheidung (in entweder direkter oder repräsentativer Form, also etwa mittels Arbeitnehmervertretung),
- im weiteren Sinn als Möglichkeit, Kontrolle über die Situation auszuüben oder über das eigene Verhalten oder über das Verhalten oder die Entscheidung relevanter anderer, oder verstanden als Freiheit von der

1. Schuler (1993), S.13

Machtausübung anderer.

Transparenz

- der Auswahl-situation incl. der handelnden Personen, ihrer Rollen, Intentionen und Kompetenzen sowie der Verhaltenserwartung an die Bewerber,
- der Bedeutung und des Aufgabenbezugs der diagnostischen Instrumente (dieser Aspekt ist der Augenscheingültigkeit eng verwandt),
- des Bewertungsprozesses und der Bewertungsregeln, d.h. der Beurteilungskriterien, Standards, Prinzipien des diagnostischen Schlusses und der Aggregation von Daten sowie der Transformation der Daten in Urteile oder der Urteile in Entscheidungen,
- des diagnostischen Prozesses in einer Form, die Selbstbeurteilung begünstigt (und in deren Konsequenz Selbstselektion erleichtert wird, wie beispielsweise durch Arbeitsproben oder via sozialem Vergleich im Assessment Center).

Urteilkommunikation/Feedback

- diagnostische Information durch die Verfahren und die Beurteiler
- inhaltlich: offen, wahrhaftig, bezogen auf Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten,
- formal: verständlich (semantisch und pragmatisch), rücksichtsvoll, unterstützend; Selbsteinsicht, Integration in das Selbstkonzept und informierte Entscheidung der Kandidaten erleichternd.

Abb.4. Komponenten der sozialen Validität¹

Das Konzept der sozialen Validität mit den vier Komponenten: Information, Partizipation, Transparenz und Urteilkommunikation kann helfen eine Personalauswahl-situation zu einer akzeptablen sozialen Situation zu gestalten. Der Stellenanbieter bei der Personalauswahl beachtet diese Komponenten,

1. Schuler, 2000, S.182

kann die Auswahl-situation für alle Teilnehmer angenehmer werden.

Dies kommt nicht nur gut für den Bewerber sondern auch für den Stellenanbieter bzw. das Unternehmen. Wenn der Bewerber sich während des Auswahlverfahrens besser fühlt, hat er unter Umständen nicht viele Stress. Dadurch kann der Bewerber genauer antworten und seine Fähigkeiten besser darstellen. Denn kann das Unternehmen die eigentliche Person des Bewerbers auf diese Weise besser kennenlernen und eine vollständigere Personalentscheidung treffen. Die akzeptable soziale Situation in der Auswahl-situation kann demnach auf alle Beteiligten positiv beeinflusst.

2. Personalbeschaffung

Die passenden Arbeitskräfte für das Unternehmen zu gewinnen, ist für jedes Unternehmen wichtig. Das Unternehmen ist in der Lage, eine Vielzahl von Weg zu beschreiben, um die erforderlichen Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht bereitstellen zu können. Nur so kann die Organisation ihren Personalbedarf decken, wachsen und sich entwickeln. Das Unternehmen kann sich mit Maßnahmen zum Personalmarketing im relevanten Arbeitsmarkt positionieren. Das primäre Ziel des Personalmarketings besteht in der Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung einer Unternehmung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Personalmarketing richtet sich an vorhandenen und potentiellen Mitarbeiter bzw. Bewerber.

2.1. Personalbeschaffung in Deutschland

2.1.1. Arten der Personalbeschaffung

Zur Rekrutierung von Personal lassen sich die interne und die externen Beschaffungswege als zentrale Formen unterscheiden.¹ Welche Beschaffungswege im Einzelfall als geeignet auszusehen sind, hängt von der Art der zu besetzenden Stelle ab.

2.1.1.1. Interne Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung bezeichnet sich die Beschaffung von Personal innerhalb des Unternehmens. Normalerweise gibt die interne Personalbeschaffung drei Methode:

- Personalentwicklung (Mitarbeiter wird für entsprechenden Aufgaben

1. Weber & Packebusch, 2002

geschult und vorbereitet.)

- Versetzung (Mitarbeiter wird bei entsprechender Qualifikation an eine andere Stelle versetzt)
- Innerbetriebliche Stellenausschreibung (Mitarbeiter wird aufgefordert, sich um die zu besetzenden Stellen zu bewerben.)

Bei jedem freien Arbeitsplatz ist zuerst zu prüfen, ob geeignete Mitarbeiter in den eigenen Reihen finden oder beim Arbeitnehmer selbst liegen können.

Wenn ein Arbeitnehmer eine zu besetzende Arbeitsstelle (z.B. die durch eine innerbetriebliche Stellenausschreibung bekannt) mehr Interesse hat, reicht er der Personalabteilung seine Bewerbung ein. Wenn er für die geschriebene Stelle qualifiziert ist oder durch Fortbildung oder Umschulung qualifiziert werden kann, hat er grundsätzlich eine Chance, sich beruflich zu verändern bzw. weiterzuentwickeln¹.

Wenn das Unternehmen der Arbeiter eine bestimmte Arbeitsstelle einnimmt, gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten: Wenn der Arbeiter sich beruflich verbessern kann, bestimmt er eine Veränderung oder sich nicht verbessern kann, widersetzt er sich der Veränderung nach Möglichkeit.

Die interne Personalbeschaffung wird wie folgende für das Unternehmen zu beurteilen:

1. Vgl. Olfert, Personalarbeit, 12. Auflage, S. 106 ff.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eröffnung von Aufstiegschancen ➤ Geringere Beschaffungskosten ➤ Stärkere Bindung des Mitarbeiter an den Betrieb ➤ Gute Kenntnis der Qualifikationen ➤ Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte werden ➤ Schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit ➤ Motivation der Mitarbeiter ➤ Geringere Einarbeitungszeit ➤ Gezielte Förderungsmöglichkeit ➤ Das Betriebsklima wird verbessert ➤ Transparente Personalpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begrenzte Auswahlmöglichkeiten ➤ Keine größere Auswahl der Mitarbeiter ➤ Zu starke kollegiale Bindungen ➤ Förderung der sog. „Betriebsblindheit“ Fehler bleiben unerkannt ➤ Nachlassende Mitarbeiter-Aktivität wegen "Beförderungsautomatisierung" ➤ Hohe Fortbildungs-/ Umschulungskosten ➤ Hemmung Entwicklung ist möglich

Abb.5. Die Vorteile und Nachteile der internen Personalbeschaffung

2.1.1.2. Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung bezeichnet sich eine Stellenausschreibung außerhalb des Unternehmens. Sie wird genutzt, wenn die interne Personalbeschaffung nicht möglich oder unzweckmäßig erscheint. Sie unterscheidet sich in passive und aktive Personalbeschaffung:

Passive Personalbeschaffung (oder mittelbare Personalbeschaffung)

Sie erfolgt durch Personalwerbung mit der Zielsetzung der Bekanntmachung bzw. die sogenannten "Blindbewerbungen" eingesendet werden. Personalwerbung ist im Rahmen der passiven Personalbeschaffung mit dem Ziel den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen, um dieses für qualifizierte Bewerber interessanter zu machen.

Das Unternehmen greift entweder auf Stellen gesuche oder selbstinitiierte Bewerbungen zurück oder nimmt die Dienste der Arbeitsagentur in Anspruch. Die Notwendigkeit der Nachbesetzung ist darin, dass die Bewerber aus dem Pool zuerst herangezogen und zur Auswahl gestellt.¹ Andere Möglichkeiten ergeben sich aus der Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken z.B. über das Internet und Zeitarbeit.

1. Hans Jung, Personalwirtschaft, 8. Auflage, S.144 ff.

Aktive Personalbeschaffung (oder unmittelbare Personalbeschaffung)

Sie greift bedarfsbezogen auf verschiedene Medien zurück bzw. gezielte Ansprache um Bewerber für definierte Stelle anzusprechen. Darüber hinaus können Mittler eingeschaltet werden:

1. Stelleanzeige
2. Postwurfsendungen
3. Hochschulmarketing (weiteres Referat)
4. E-Recruiting
5. Personalberatung
6. Personalvermittlung usw.

Die externe Personalbeschaffung wird wie folgende für das Unternehmen zu beurteilen:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">➤ Größeres Auswahlpektrum➤ Einbringen von neuen Impulsen in den Betrieb➤ Verminderung von Betriebsbkindheit➤ Keine Verstrickungen in frühere Entscheidungen➤ keine personellen Abhängigkeiten➤ Geringe Fortbildungskosten	<ul style="list-style-type: none">➤ Relativ höhere Beschaffungskosten➤ Es können bei neuen Mitarbeitern Eingliederungsschwierigkeiten auftreten➤ Hohe Beschaffungskosten➤ Erhöhte Fluktuation➤ Demotivation interner Bewerber➤ Beeinträchtigung des Betriebsklimas möglich

Abb. 6. Die Vorteile und Nachteile der externen Personalbeschaffung

Nomalerweise hat die interne Rekrutierung überlicherweise von der externen Priorität. Aber bei folgenden Ausnahmen hat die externe Personalbeschaffung Priorität:

- Wenn Fähigkeiten gebraucht werden, die aktuell im Unternehmen nicht vorhanden sind oder;
- Wenn das Unternehmen die Mitarbeitern mit möglichst unterschiedlichen Ideen beschäftigen und mit unterschiedlichen beruflichen Hintergrund

gewinnen möchte¹.

Es gibt viele Möglichkeiten und Wege Personal extern zu beschaffen, dabei ist sich immer zu berücksichtigen für welche Stellen man Personal sucht, wie effizient ein solcher Beschaffungsweg ist usw., da es nicht auf die Menge der Bewerber sondern auf die Qualität ankommt.

2.1.2. Funktionen des Personalmarketings

Personalmarketing hat nach Scholz (1999) im drei zentrale Funktionen unterscheiden: Bewerber zu akquirieren, Mitarbeiter zu motivieren und Unternehmen zu profilieren.²

➤ **Akquisitionsfunktion**

Externe Bewerber sollen sich für das Unternehmen und die zu besetzende Arbeitsplätze interessieren. Das Interesse ist nicht nur über die Lohn- und Arbeitszeitregelungen, sondern auch über die immateriellen und emotionalen Aspekte des Unternehmens.

➤ **Motivationsfunktion**

Die Mitarbeitern, die bereits in dem Unternehmen tätig sind, für das Unternehmen zu begeistern. Je mehr sich ein Mitarbeiter mit der vorherrschenden Unternehmenskultur identifizieren kann, desto eher wird dies gelingen.³

➤ **Profilierungsfunktion**

Das Unternehmen durch die Besonderheiten (z.B. Unternehmenskultur) für gegenwärtige und potentielle Mitarbeiter erkennt und klar positioniert. Diese Positionierung bestimmt die Akquisitions- und Motivationsfunktion entscheidend mit.⁴

1. Vgl. Kauffeld, Arbeits-, Organisations-, und Personalpsychologie, S.96

2. Vgl. Kauffeld, Arbeits-, Organisations-, und Personalpsychologie, S.97 ff.

3. Kauffeld, Arbeits-, Organisations-, und Personalpsychologie, S.97

4. Scholz, 1999

2.2. Personalbeschaffung in China

Die interne und die externe Beschaffungswege in China werden auch die zentrale Formen der Beschaffungswege wie in Deutschland unterscheiden.

Wie erhält das Unternehmen die interne und externe Personalbeschaffung als Gleichgewicht, wird eine wichtige Arbeit für das Personalabteilung eines Unternehmen sein.

2.2.1. Arten der Personalbeschaffung in China

➤ **Interne Personalbeschaffung**

Als Vorteile der internen Personalbeschaffung ist darüber, dass das Unternehmen ihre Mitarbeiter gut kennengelernt hat. Unternehmen können sich Mitarbeiter genauere Informationen erhalten, wodurch die Wahrscheinlichkeit von falschen Entscheidungen verringert. Zweitens, der Mitarbeiter kann die Situation der Organisation und Unternehmen, den Betrieb der Organisation gut verstehen, und auch die Werte und Kultur des Unternehmens kennen, sodass die Ungenauigkeit und Unzufriedenheit dem Mitarbeiter zu der Organisation und dem Unternehmen verringern kann.

Im internen Personalbeschaffungsprozess gibt immer die Möglichkeit, dass die Führungskräfte aus persönlichen Gründen aus dem vertrauten Mitarbeiter wählen aber nicht von der Fähigkeit der Bewerber beurteilen werden. Der ausgewählte Mitarbeiter ist möglich nicht der am besten geeigneten Talent und kann nicht den Anforderungen des Arbeitsplatzes erfüllen. Dies wird sich möglich auch die Aktivität anderen Mitarbeiter deprimiert.

Langfristige Nutzung der internen Personalbeschaffung wird das Wissen dem Mitarbeiter als Alterung und der mentale Zustand des gesamten Unternehmens eher konservativ sein. Keinen frischen Reiz gibt es keines frisches Denken, werden die ganze Idee der Mitarbeitern Angleichung sein, dann können nicht die Veränderungen des Marktes anpassen. In diesem Fall

wird Rekrutierung der neuen Mitarbeitern von außerhalb des Unternehmens sein und die Branche (als externe Personalbeschaffung) als einer Voraussetzungen für das Überleben des Unternehmens.

➤ **externe Personalbeschaffung**

Ganz gleich von der Technologie, Kapazität und Volumen hat eine externe Personalbeschaffung einen breiten Auswahlumfang als interne Personalbeschaffung. Dies wird dazu beiträgt, den neuen Mitarbeitern neue Ideen bringen. Diese neuen Ideen, neue Konzepte, neue Technologien, neue Methoden, neue Wertanschauung und neue Außenbeziehungen ist für das Unternehmen eine Quelle von Innovation und Entwicklung, um Unternehmen mit neuen Wegen das nicht gelöste Problem zu lösen. Gleichzeitig gibt hier für das Unternehmen auch erhebliche Einsparungen über die Kosten der Technologie und Führungserfahrung.

Externe Personalbeschaffung hat für chinesische Unternehmen ein größeres Risiko, weil es größere Probleme zu Beurteilung gibt, dass den ausgewählten Bewerber den besetzenden Arbeitsplatz angepasst oder nicht wird zu sein. Im Vergleich zu externe Personalbeschaffung und interne Personalbeschaffung muss das Unternehmen mehr ausgeben, um die Kosten für die neuen Bewerber zu bekommen, sondern auch eine lange Zeit für die neuen Mitarbeiter die Kenntnis und des Verständnisses von Produkt und Dienstleistungen des Unternehmens.

2.2.2. Abschließende Faktoren der Personalbeschaffung

Wenn das Unternehmen die neue Arbeiter einstellen möchte, ist Verwendung die interne Personalebschaffung oder externe Personalbeschaffung? Dies werden die wichtigste Frage des Unternehmens sein.

➤ **Gründe des Rekrutierung**

Das Unternehmen muss zuerst die Gründe des Rekrutierung bestätigen,

um die Personalbeschaffungswege zu auswählen. Die Gründe des Rekrutierung wie Beispiel Begründung neuer Unternehmen oder Organisationen, Vergrößerung der Unternehmensgröße, freie bestehende Stellen, Transfer von Personal usw..

➤ Beeinflusste Faktoren des Beschlußfassung vom Rekrutierung

Aufgrund der Grund der Rekrutierung bestätigt das Unternehmen die beeinflussten Faktoren der Beschlussfassung von der Rekrutierung. Dies ist die Grundlagen der Durchführung von der Rekrutierung für das Unternehmen.

Die beeinflussten Faktoren können als interne und externe Faktoren unterscheiden.

Unternehmen bei der Rekrutierung und Auswahl von neuem Mitarbeiter ist am besten eine Kombination aus interner und externer Personalbeschaffung zu ergreifen. Die Beschlussfassung der Auswahl von der internen oder externen Personalbeschaffung ist sich dazu beeinflussen, dass die Etappe der Entwicklung vom Unternehmen, der Wettbewerb der Branche, strategische Positionierung des Unternehmens, Sorte des Unternehmens und organisatorische Position auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zu anderen Faktoren. Aber nimmt das chinesische Unternehmen für die Rekrutierung von Führungskräften mehr die interne Personalbeschaffung.

Wegen die Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung sollte das Unternehmen die inner- und außerbetriebliche Situation analysieren, um die angepasste Rekrutierung für die Unternehmensentwicklung zu auswählen.

3. Das Anforderungsprofil als Auswahlbasis

Vor Beginn der Personalauswahl muss Klarheit darüber herrschen, welche Qualifikationsmerkmale der Bewerber besitzen muss, um die Anforderung der zur Diskussion stehenden Stelle zu genügen. Die Anforderungsanalyse umfasst die Ermittlung berufsrelevanter Voraussetzungen eines Bewerbers für einen zu besetzenden Arbeitsplatz.¹ Das wesentliche Ziel ist die Bereitstellung von Informationen, die für die inhaltliche Gestaltung eines eignungsdiagnostischen Verfahrens wie z.B. eines Assessment-Centers relevant sind.² Das Ergebnis einer Anforderungsanalyse wird als Anforderungsprofil vorliegen. Das Anforderungsprofil beinhaltet alle benötigten sowie wünschenswerten Voraussetzungen und Kompetenzen einer Person für die zu besetzende Stelle.

Personalauswahl heißt einen Entscheidungsprozess darüber zu treffen, welchem von mehreren Bewerbern um eine Arbeitsstelle angeboten werden soll. Vor jedem Auswahlverfahren sollte das Unternehmen die Frage nach den Anforderungen stehen. Man muss definieren, welche Kompetenzen eines Bewerbers interessieren, welche Anforderungen die zukünftige Tätigkeit stellt und mit welchem Verfahren kann man am besten die geeigneten Bewerber finden.

3.1. Das Anforderungsprofil in Deutschland

3.1.1. Sinn und Notwendigkeit des Anforderungsprofils

Die Grundlage eines jeden professionellen Auswahlprozesses ist die Anforderungsanalyse. Sie stellt die grundlegende Klärung der notwendigen Voraussetzungen für die Stelle dar. Mit der Anforderungsanalyse werden geklärt:

1. Kauffeld, Arbeits-, Organisations-, und Personalpsychologie, S.98

2. Hossiep & Brütigam 2008

- die formalen Rahmenbedingungen;
- die von dem Stelleninhaber zu verfolgenden Ziele;
- die Aufgaben und Tätigkeiten im Einzelnen und
- die daraus resultierenden Anforderungen an ein Bewerber.

Anforderungsprofile setzen sich zusammen aus relevanten Eigenschaften, Verhaltensmöglichkeiten und formalen Kriterien, die ein Bewerber für eine Stelle erfüllen muss oder soll. Es vereinheitlicht die Vorstellungen der Entscheidungsträger von künftigen Stelleninhaber. Ohne ein klares Anforderungsprofil wird Unternehmen im Verlauf des Personalauswahlprozesses immer wieder zu Unklarheiten über die notwendigen Stellenvoraussetzungen oder der Eignung einer Person kommen.

Die in den Bewerbungsunterlagen dargestellten Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften eines Bewerbers werden direkt mit den definierten Anforderungen der Stelle verglichen. Nur so ist ein Abgleich der beiden Seiten möglich, die schließlich erfolgreich und dauerhaft zusammengeführt werden sollen. Darüber hinaus wird der Auswahlprozess systematisiert, die Auswahlentscheidung wird nachvollziehbarer, fair und transparent.

Wenn der Anforderungsprofil in stellenrelevante Fragen im Auswahlgespräch umgesetzt, kann die Akzeptanz der Auswahl bei dem Bewerber erhöhen. Bei der Matching, erfüllt das Anforderungsprofil eine weitere wichtige Funktion: Je genauer im Anforderungsprofil die geforderten Fachkompetenzen und Soft Skills beschrieben werden, desto besser kann der Abgleich zwischen den Anforderungen der Stelle und dem Eignungsprofil der für die Stelle vorgesehenen Person erfolgen.¹ In Deutschland kann ein Unternehmen das Anforderungsprofil als auch ein Angriffs- und Verteidigungsmittel bei Konkurrentenklagen sein.²

1. <http://consulting-team.blog.de/2011/03/16/bedeutung-anforderungsprofils-personalmanagement-10838651/>, Die Bedeutung des Anforderungsprofils im Personalmanagement

2. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.31 ff

Das Anforderungsprofil ist mit der praktische Grundlage der Bewertungen und Entscheidungen des gesamten Auswahlverfahrens. Wurde es einmal festgelegt, bleibt es für den gesamten Auswahlprozess bindend und darf während des Prozesses nicht mehr verändert werden. Dies erfordert eine besonders sorgfältige Erstellung dieser Grundlage, die auch in rechtlicher Hinsicht einer Überprüfung standhalten muss.

- Das anlässlich einer Stellenausschreibung festgelegte „Anforderungsprofil“ eines Beförderungsdienstpostens bleibt für den Arbeitgeber bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber verbindlich (BVerwG, Urteil vom 16.08.2001, Az.: 2 A 3.00).
- Weicht er hiervon ab, so setzt er sich dem Einwand widersprüchlichen Verhaltens aus und erschwert den gebotenen effektiven Rechtsschutz der nicht zum Zuge gekommenen Bewerberinnen und Bewerber, wenn er bei der Auswahl Gesichtspunkte gelten lässt, die im Anforderungsprofil nicht erwähnt waren
(Bayerischer VGH, Beschluss vom 19.01.2000, Az.: CE 99.3309; OVG Lüneburg, Beschluss vom 02.10.2003, Az.: 2 ME 315/03).

Abb.7. Verbindlichkeit des Anforderungsprofils

Normalerweise ist die Stellenbeschreibung eine wichtige Grundlage des Anforderungsprofils. Darin sind alle Aufgaben und Tätigkeiten einer Stelle beschrieben. Die Stellenbeschreibung ist eine gute Basis für die Erstellung eines Anforderungsprofils und die Stellenausschreibung. Eine Stellenbeschreibung wird notwendig werden, wenn zum Beispiel:

- eine neue Stelle eingerichtet und ausgeschrieben werden soll,
- eine freie Stelle ausgeschrieben werden soll,
- sich die qualitativen Anforderungen oder Aufgaben einer Stelle wesentlich geändert haben,
- ein Bewerber über Anforderungen einer Stelle informiert werden möchte.

3.1.2. Die Stellenbeschreibung

Bevor die Unternehmen ein Anforderungsprofil erstellen können, muss sie sehr genau und umfassend analysieren, welche Fähigkeiten der Bewerber haben müssen, um die Anforderungen der Stelle umfassend zu erfüllen.

Eine Stellenbeschreibung soll im Wesentlichen die einzelnen Anforderungen und das daraus resultierende Anforderungsprofil eines Mitarbeiters beschreiben.

Das Unternehmen muss die von ihm erwartete Leistung der Stelle erkennen können, aber auch die Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen. Eine Stellenbeschreibung dient der Information über die Beziehungen zu den anderen Stellen des Unternehmens und beantwortet die Frage: „Welche Aufgaben müssen wahrgenommen werden? Was muss der neue Mitarbeiter dafür können?“ Diese Fragen können nur beantworten, wenn das Unternehmen die zu besetzende Stelle genau analysieren kann. Dafür kann das Unternehmen immer die Checkliste der Stellenbeschreibung nutzen, mit welchen die konkreten Arbeitsaufgaben, die Nebenaufgaben und sonstige Anforderungen der offenen Stelle erfassen können.

Mit der Stellenbeschreibung erhält der Mitarbeiter eine verbindliche Abgrenzung seines Tätigkeits- und Verantwortungsbereiches. Zusätzlich gibt die Stellenbeschreibung dem Bewerber Auskunft über die Einordnung seines Arbeitsplatzes in die betriebliche Organisation. Er erhält damit einen Überblick über seine Befugnisse sowie über die Art und Umfang der aus seiner Tätigkeit resultierenden Anforderungen. Somit ist die Stellenbeschreibung gleichzeitig Führungs- und Organisationsinstrument und hat darüber hinaus vertragsrechtlich Bedeutung.

Jeder bestehende oder neue einzurichtende Arbeitsstelle stellt unterschiedlich Anforderungen an den jeweiligen Bewerber. Anhand der unterschiedlichen Anforderungsarten mit Hilfe vom Formular des Anforderungsprofils transparent gemacht werden. Durch einen Vergleich des Anforderungsprofils des

Bewerbers kann auf dessen Eignungsgrad geschlossen werden. Ziel dieser Analyse ist für die Stelle optimale Qualifikation.

Die Vorteile der Profilvergleichsmethode sind:

- Optimierung der Qualifikation
- Vermeidung von Unter- bzw. Überqualifikation
- Vermeidung von Fehlbesetzungen

3.1.3. Komponenten des Anforderungsprofils

3.1.3.1. Das Bildungsprofil

Man kann das Bildungsprofil als Schulprofil, Berufsausbildungsprofil und Studienprofil unterscheiden.

Schulprofil

Das Schulprofil spielt insbesondere bei der Personalauswahl von künftigen Ausbildungen eine wichtige Rolle. Es hängt zuerst aus dem geforderten Schulabschlussniveau. Als Beispiel, für die Berufe wie Bankkaufmann oder Industriekaufmann wird heute meiste die mittlere Reife als Mindestabschluss gefordert.

Die Gesamtdurchschnittsnoten der Schulzeugnisse kommt bei dem Schulprofil auch eine gewisse Bedeutung. Manche Unternehmen nehmen von den Durchschnittsnoten die Fächer wie Sport, Musik aus. Für die fachlichen Berufe beachtet das Unternehmen immer die spezifischen Fächer. Als Beispiel ein Unternehmen bei der Auswahl eines zukünftigen Auszubildenden für den Beruf Kaufmann die Noten in den Fächern Mathematik und Deutsch beachten.

Neben den spezifischen Fächern und Noten werden manche Unternehmen die Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit beachten. Denn beachtet das Unternehmen auch die Funktionen und Aktivitäten wie Klassensprecher,

Mitarbeit in der Schüler-Selbstverwaltung oder Mitwirkung im Schulchor oder Schultheater.¹

Berufsausbildungsprofil

Das Berufsbildungsprofil gehört zu den Wunsch- oder Musskriterien des Anforderungsprofils eine bestimmte Berufsausbildung. Eine Bank wird immer einen Bankkaufmann bevorzugen. Das Unternehmen wird immer bei jüngerem Bewerber auf die Qualität der Berufsausbildung beachten. Dies zeigt sich in der Regel in der Dauer der Ausbildung (vorzeitiger Abschluss oder überlange Dauer wegen Prüfungswiederholung), den Noten der Abschlussprüfung.² Durch das Ausbildungszeugnis kann auch die individuelle Berufsausbildung beurteilt werden.

Das Studienprofil

Die erste Frage über das Studienprofil ist die Hochschulart, ob ein Universitätsstudium oder ein Fachhochschulstudium gefordert wird. Denn kommt den Hochschulort. Die meisten Personalverantwortlichen dürften aber kaum in der Lage sein, die Qualität der einzelnen Hochschulen zutreffend zu beurteilen. Dazu dürften in der Regel nur spezialisierte Hochschulerekruter, wie sie zum Teil von Großunternehmen oder Konzernzentralen beschäftigt werden, in der Lage sein.³

Das Studienfach und der Schwerpunkt im Hauptstudium gehören auch zum Studienprofil wie z.B. Betriebswirtschaft oder Maschinenbau. Das Unternehmen sucht immer die Bewerber, die spezifische Fachrichtung bzw. Studienfach angefordert sein, um die fachliche Stelle zu besetzen. Oft wird das Unternehmen auch auf die Abschlussnoten und Studiendauer beachtet. Anderen beachteter Aspekt können als das Thema der Bachelorarbeit bzw.

1. Vgl. Möhwald 1993, S. 221 f.; Wingrove et al. 1984, S. 170

2. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.41 ff

3. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.42 ff

Diplomarbeit und auch die während des Studiums sowie extracurriculare Aktivität neben dem Studium sein.

3.1.3.2. Das Berufserfahrungsprofil

Bei vielen Stellen ist eine einschlägige Berufserfahrung unabdingbar. Die gilt insbesondere, wenn keine Einarbeitung durch erfahrene Kollegen möglich oder wenn von der eingestellten Person schnell eine hohe Produktivität erwartet wird.¹ Wichtig ist, das Berufserfahrungsprofil muss recht sein. Das Unternehmen muss die reale Chance bestehen, dass einen Bewerber mit entsprechender Berufserfahrung am Arbeitsmarkt gewinnen zu können.

Die Funktions- und Positionserfahrung

Die Erfahrung in einer bestimmten Position und in einem bestimmten Funktionsbereich wird ein erstes Kriterium für das Berufserfahrungsprofil können. Z.B. Ein Unternehmen sucht ein Einkäufer, ein Chemikanten usw. Die Funktionsspezialisierung ergänzt das Unternehmen nicht nur über Kundengruppen, Produktgruppen oder Regionen, sondern auch welche Bewerbergruppen für die besetzende Stelle angepasst werden zu können. Als Beispiel, ein Unternehmen sucht einen Exportsachbearbeiter, der die Erfahrung bezüglich der Ausfahrt nach Asien mitbringt oder ein Onlineunternehmen sucht ein Kaufmann mit Erfahrung im Onlinemarketing.

Die Aufgabenerfahrung

Zur Konkretisierung der Aufgabenerfahrung genügt oft eine Konzentration auf drei bis fünf erfolgskritischen Kernaufgaben einer Stelle.² Die Kernaufgaben bzw. Schlüsselaufgaben sind, richtet sich nach Wertschöpfungsbeitrag, Häufigkeit, Rhythmus, Schwierigkeitsgrad und Fehlerkonsequenz (z.B.

1. Vgl. Rynes et al. 1997, S.314 und 325 ff.

2. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.44 ff

Menschenschaden, Maschinenschaden usw.) dem Bewerber. Ein spezielles Beispiel für Aufgaben in einem Anforderungsprofil ist: Ein Unternehmen wird ein Bewerber mit der Erfahrung der Bilanzkonsolidierung sucht, um die Leiter der Finanzbuchhaltung zu einer Konzernbilanz konsolidieren zu muss.

3.1.3.3. Das Persönlichkeitsprofil

Für der Arbeit in bestimmten Stellen, in Team, Organisation und generell für die Einsatzfähigkeit (Arbeitsweltpassung) sind immer auch bestimmte persönliche Eigenschaften erforderlich oder wünschenswert.¹ Bei der Personalauswahl setzen Personaler stark auf Persönlichkeit. „Persönlichkeit ist das, was wir typischerweise von einem Menschen erleben. Eben alle Wesenszüge, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die ihn von anderen unterscheiden“, sagt Personalpsychologe Rüdiger Hossiep von der Universität Bochum. Das Unternehmen wird häufig bei der Personalauswahl die Persönlichkeit nach Big- Five- Modell (sogenannte Fünf-Faktoren-Modell) geteilt:

➤ Neurotizismus

Die Neurotizismus ist die emotionale Instabilität. Personen, die einen hohen Grad an Neurotizismus aufzeigen, geraten leicht aus dem Gleichgewicht und zeigen bestimmte starke negative Emotionen an. (z.B. Angst, Anfeindung, Depression usw.)

Eine hohe emotionale Stabilität sollt einen Vorteil für das Unternehmen sein. Emotional stabile Menschen sollten besser in der Lage sein, selbstbewusst aufzutreten und die stressvolle Zeit einer Unternehmensgründung erfolgreich zu meistern.

➤ Extraversion

3. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.46

Die Extraversion bezieht sich Reiz- und Stimulationsbedürfnisse. Einige Personen lieben Ausgelassenheit und Geselligkeit, während andere sich lieber zurückziehen und alleine oder in kleiner Runde bleiben.

Als Beispiel, extravertierte Personen sind besseren Verkäufer. Die guten Verkäuferfähigkeiten stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für ein junges Unternehmen.

➤ **Verträglichkeit**

Personen, die die Eigenschaft der Verträglichkeit besitzen, sind fürsorglich, vertrauensvoll, entgegenkommend und hilfsbereit.

Person mit hoher Verträglichkeit könnte von anderen Personen ausgenutzt werden. Eine sehr niedrige Verträglichkeit kann zu Spannungen mit Mitarbeitern oder Kollegen führen.

➤ **Gewissenhaftigkeit**

Ein gewissenhafter Person ist verlässlich, zielstrebig und willensstark. Wenn eine Person die Eigenschaften der Gewissenhaftigkeit sehr stark ausgeprägt ist, ist er ordentlich, pflichtbewusst und leistungsmotiviert.

➤ **Offenheit für Erfahrungen**

Personen, die mit hoher Offenheit gelten als kreativ und nicht traditionell, sie lieben neue Erfahrungen, lassen sich gerne für neue Ideen begeistern.

3.1.3.4. Ergänzende Profil

Interne und externe Passung

Das Anforderungsprofil kann auch die Eignung für den Kontakt und die Kooperation mit internen Personen, externen Personen oder Personengruppen (z.B. Kollegen, Lieferanten, Kunden, Outsourcingpartner usw.) integriert werden. Mitarbeitern sind in ihrer Produktivität von anderen Mitarbeitern abhängig. Die Notwendigkeit ist, die Kooperation mit anderen Mitarbeitern zu steigern.

Zeitliche Verfügbarkeit

Die Arbeitszeit ist auch einen wichtigen Aspekt des Anforderungsprofils, insbesondere, wenn ihr Umfang und ihre Lage von der normalen Tagsarbeit abweichen.¹ Das Unternehmen muss darauf klären, ob die Bewerber Arbeit in den Abendstunden, Nachtarbeit, Wochenendarbeit und überraschende Mehrarbeit anpassen können.

Räumliche Mobilität

Manches Unternehmen mit mehreren Standorten erwarten meist daraus, dass ihren Führungskräften räumliche Mobilität kann. Die Bewerber müssen die räumliche Mobilität wegen z.B. fachliche Ausbildung anpassen.

Bezüglich der Mobilität geht es bei Bewerbern nicht nur mit ja oder nein. Es gibt bezüglich der Region, der Entfernung von der Heimat, von Partner, von Eltern und Verwandten, Inland und Ausland und der Größe der Stadt zahlreiche Abstufungen.²

Physische Belastbarkeit

Jeden Unternehmen wächst sich einen gesunden Mitarbeiter. Die physische Belastbarkeit ist wichtig wegen schwere körperliche Arbeit oder lange Arbeitszeiten.

3.2. Das Anforderungsprofil in China

Allgemeine wie das deutsche Unternehmen ist die Anfang des Personalauswahlverfahren der Anforderungsanalyse. Die Anforderungen des Unternehmens sind durch die Analyse der Situation von Human Resources und inner- und außerbetriebliche Umgebung, um der Personalbedarf des Unternehmens festzustellen. Das Ziel der Anforderungsanalyse ist für

1. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.52

2. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 1. Auflage, S.53

chinesische Unternehmen sich zusammen aus relevanten Eigenschaften, Verhaltensmöglichkeiten und formalen Kriterien zu setzen, die ein Bewerber für eine Stelle erfüllen muss oder soll. Durch die Anforderungsanalyse kann das Unternehmen das geeignete Personal auswählen.

3.2.1. Die Stellenbeschreibung

Eine systematische Stellebeschreibung für chinesische Unternehmen insbesondere für Privatunternehmen ist noch eine neue aber wichtige Aufgabe. Normalerweise ist die Anforderung des neuen Mitarbeiter für der Staatsunternehmen jedes Jahr bestimmt aber für Privatunternehmen Unsicherheit. So gilt die Stellungsbeschreibung eine wichtige Bedeutung für chinesisches Privatunternehmen. Seit einigen Jahren hat das Unternehmen allmählich die Wichtigkeit der Stellenbeschreibung erkennt und die Stellenbeschreibung in der Praxis verbessert.

Das chinesische Unternehmen muss die erwartete Leistung der Stelle erkennen und auch die Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen können. Das Unternehmen durch Analyse und Auswertung der zu besetzende Stelle bestimmt die Hierarchie der Stellen, um die konkreten Arbeitsaufgaben, die Nebenaufgaben, die sonstigen Anforderungen und auch der Lohnumfang der offenen Stelle erfassen zu können.

Jeder Arbeitsstelle haben unterschiedlich Anforderungen an jeweiligen Bewerber. Mithilfe der Stellenbeschreibung kann der Bewerber die angepasste Arbeitsstelle finden und das Unternehmen den geeigneten Arbeiter treffen. Der Inhalt der Stellenbeschreibung einschließt für chinesische Unternehmen folgende Punkte:

- Grundsinformation
- Zielbeschrreibung (Zwecke der Arbeitsstelle)
- Arbeitsbereich (Aufgabe, Arbeitsbedingung und Organisationstruktur usw.)

- Anforderung und Kompetenzen des Bewerber (Hier gibt die Mindestskriterien des Bewerber)

3.2.2. Komponenten des Anforderungsprofils

3.2.2.1. Das Bildungsprofil

Das Bildungsprofil in chinesische Unternehmen ist fast gleich wie in Deutschland als Schulprofil, Berufsausbildungsprofil und Studienprofil zu unterscheiden. Aber wegen die unterschiedliche Bildungssystem hat das Bildungsprofil noch eigene Unterschiede als Deutschland.

Das Schulprofil

Das Schulprofil spielt bei der Personalauswahl nicht die wichtige Rolle, weil sind die Schulbildung für alle Schüler gleich. Deshalb berücksichtigt das chinesische Unternehmen sich das Schulprofil nicht mehr. Die Durchschnittsnoten der Schuleabschluss gibt keine Einwirkung für die Personalauswahl. Dies wird nur einen Bezug für das Unternehmen sein.

Das Berufsbildungsprofil

Das Berufsbildungsprofil sind für manche Arbeitsstellen den Wunschkriterien und für die technischen Arbeitsstellen den Musskriterien. Das Unternehmen, welche die technische Arbeiter auswählen möchte, wird immer die Dauer und Qualität der Berufsbildung und auch den Noten der Abschlussprüfung beachtet, weil werden die technischen und praktischen Fähigkeiten dem Arbeiter häufig durch die Berufsbildung verstärken.

Das Studienprofil

Die erste Frage über das Studienprofil für chinesische Unternehmen ist, ob der Studiengang gefordert wird. Denn kommt den Qualität der Hochschule und den Noten der Abschlussprüfung. Das Studienprofil spielt bei der

Personalauswahl die wichtige Rolle in China. Mit Hilfe eine gute Studiengang und höhe Noten kann der Bewerber ein gute Arbeitsstelle und höhe Lohn bekommen.

3.2.2.2. Das Berufserfahrungsprofil

Das Berufserfahrungsprofil hat verschiedene Bedeutungen in China für verschiedene Arten des Unternehmens.

Das Staatsunternehmen

Wegen der bestimmten Anforderungen von den neuen Mitarbeitern und die staatliche Einstellungspolitik hat das Staatsunternehmen der Berufserfahrung besonders über den gewöhnlichen Mitarbeitern nicht beachtet. Andererseits ein Ziel der Rekrutierung von Staatsunternehmen ist die Arbeit von Hochschulabsolventen zu übertragen. Manche Hochschuleabsolventen haben keine Berufserfahrungen. Die neuen Mitarbeitern werden die einheitlichen Ausbildungen in das Unternehmen aufnehmen.

Die Führungskraft wird das Unternehmen immer die Berufserfahrung beachtet. Aber die Auswahl von der Führungskraft wird nicht durch offene Rekrutierung sonder durch interne Übertragung zwischen Unternehmen sein.

Das Privatunternehmen

Der Auswahlmodus des Privatunternehmens ist fast gleiche wie in Deutschland wegen der intensiven Wettbewerbe auf dem Markt. Wegen des hohen Einkommen wählen meiste Bewerber die Privatunternehmen aus. Deshalb hat das Privatunternehmen mehr Auswahlmöglichkeit über die Personal egal Mitarbeitern oder Führungskraft. Normalerweise beachtet das Privatunternehmen mehr an die Berufserfahrung, weil das Privatunternehmen keinen genügenden Aufwand und Zeit für die Ausbildung gibt.

3.2.2.3. Das Persönlichkeitsprofil und ergänzende Profil

Das Persönlichkeitsprofil

Die bestimmten persönlichen Eigenschaften für die Arbeit in bestimmten Stellen sind auch wichtig für chinesische Unternehmen. Die persönlichen Eigenschaften werden direkt auf die Arbeitseinstellung beeinflussen. Außer das Fünf-Faktoren-Modell beachtet das chinesische Unternehmen auch folgende Faktoren der Persönlichkeit:

- Emotion
- Vernunft
- Willenskraft

Ergänzende Profil

Das ergänzende Profil für chinesisches Unternehmen ist fast gleich wie Deutschland. Es gibt für Staatsunternehmen eine Besonderheit, dass das Lebensalter dem Bewerber oder Mitarbeiter ist. Die Rekrutierung der Staatsunternehmen hat eine Grenze über das Alter besonders für fachliche Arbeiter oder Führungskraft.

4. Die Vorauswahl vom Bewerber

Für Auswahlverfahren gibt es zwar kein durch Rechtsvorschrift angeordnetes Schriftformerfordernis, aus Gründen der Richtigkeit und Beweisbarkeit des Geschehensablaufs bedarf es aber einer schriftlichen Bewerbung.¹

Die schriftliche Bewerbung besteht üblicherweise aus mehreren Teilen, z.B:

- Bewerbungsschreiben
- Personalfragebogen
- Referenzen
- Bewerberfoto
- Schulzeugnisse
- Lebenslauf usw.

Die Bearbeitung der Bewerbung im Unternehmen in folgende drei Stufen:

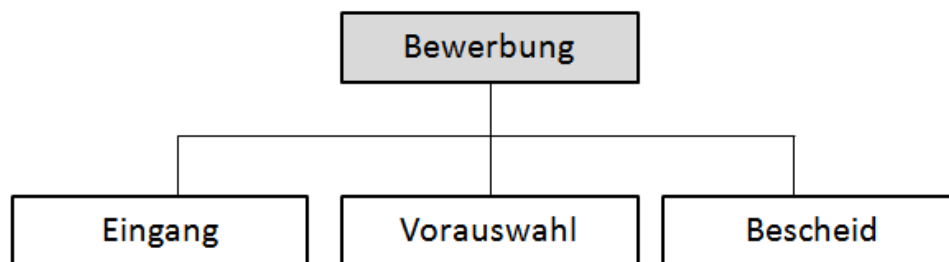


Abb.8. Bearbeitung der Bewerbung im Unternehmen

4.1. Die Vorauswahl in Deutschland

4.1.1. Eingang der Bewerbung

4.1.1.1. Eingang der Bewerbung per Internet

Die Online-Bewerbung liegt nicht ohne Grund im Trend. Für den Bewerber ist der Versand einer digitalen Bewerbung praktisch, denn das spart Zeit und Geld. Durch Online-Bewerbung kann das Unternehmen schnell die Unterlagen von Bewerber bekommen und Bewerbungskosten sowie die Möglichkeit senken.

1. http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/6/auswahl_pa.pdf S. 42

Die Einstellungschancen werden dadurch erhöht. Das ist auch einen Vorteil, wenn die Bewerbung ins Ausland geht. Normalerweise gibt für den Eingang der Bewerbung per Internet folgende Möglichkeit.

➤ E-mail-Bewerbung

Die E-Mail-Bewerbung wird die am häufigsten praktiziert. Der Bewerber sollte diese Art der Bewerbung nur verwenden, wenn die E-Mail-Adresse der Personalabteilung in der jeweiligen Anzeige angegeben wurde.

➤ Das strukturierte Formular

Das strukturierte Formular ist der Homepage des Unternehmens hinterlegt. Der Bewerber kann das Formular abrufen, vollständig ausfüllen und direkt an den Server des Unternehmens senden. Da hier die vom Unternehmen erwartete Information vorstrukturiert ist, erweist sich diese Verfahrensweise im Hinblick auf den Bewerbungsprozess als sehr effizient.¹

➤ Bewerbungshomepage

Die Bewerbungshomepage dient der Präsentation des Bewerbers, ist aber nicht stellenspezifisch ausgerichtet. Da Unternehmen auch das Internet nach potentiellen Bewerbern durchkämmen, ist das Vorhandensein einer eigenen Bewerbungshomepage ein klarer Vorteil.

4.1.1.2. Eingang der Bewerbung per Post

Trotzt des zunehmenden Anteils von Internet-Bewerbung erfolgt die Bewerbung noch in der Mehrzahl der Fälle auf traditionellem Weg bzw. per Post.

Beim Eingang von Bewerbungen im Unternehmen sollten diese in einer Liste eingetragen bzw. in einer Datei aufgenommen werden. Dann hat das Unternehmen die Bewerbungen rasch einer groben Drucksicht zu unterziehen, die erkennen lässt, welche Bewerber bestimmten Mindestexpectationen oder

1. Olfert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S.130

Mindestanforderungen nicht gerecht werden, dass heißt kommt die Bewerber für die besetzende Stelle nicht in Betracht.

Das Unternehmen hat im Hinblick auf die eingereichten Bewerbungsunterlagen mehrere Pflichten, bei deren Verletzung es dem Bewerber gegenüber schadensersatzpflichtig wird.¹

- Die sorgfältige und sichere Aufbewahrung der Unterlagen
- Das Verbot, die Unterlagen beliebigen Mitarbeitern zugänglich zu machen
- Das Verbot, die Unterlagen betriebsfremden Personen zugänglich zu machen
- Das Verbot, die Unterlagen an ein anderes Unternehmen weiterzuleiten
- Die unverzügliche Rücksendung der Unterlagen in ordnungsgemäßigem Zustand, aber ohne Bewerbungsbrief und Personalfragebogen.

Der Bewerber ist auch nach dem Bundesdatenschutzgesetz berechtigt, bei dem Unternehmen anzufragen, welche Daten über ihn elektronisch gespeichert sind und das Unternehmen zur Auskunft verpflichtet ist.

4.1.1.3. Die Eingangsbestätigung

Kurz nach der Veröffentlichung der Stellenausschreibung, wird das Unternehmen die Bewerbungsunterlagen für die zu besetzende Stelle erhalten. Häufig wird das Unternehmen die Bewerbungsunterlagen zunächst gesammelt, ohne diese weiter zu bearbeiten, bis eine bestimmte Anzahl vorhanden ist oder das Ende der Bewerbungsfrist näher rückt. Es empfiehlt sich jedoch, bereits beim Eingang der Unterlagen eine erste Überprüfung der Vollständigkeit vorzunehmen, eventuell fehlende Unterlagen nachzufordern und den Bewerbern den Eingang der Unterlagen zu bestätigen.

Die Eingangsbestätigung über den Erhalt der Unterlagen ist nicht nur ein Akt der Höflichkeit sondern auch für die Bewerber eine wichtige Rückmeldung,

1. Olfert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S.131 ff

dass ihre Unterlagen angekommen und in die richtigen Hände gelangt sind. Darüber hinaus kommen wichtige Informationen über den weiteren Auswahlprozess dem berechtigten Informationsbedürfnis der Bewerber entgegen. Versuchen Sie daher möglichst, die Eingangsbestätigung umgehend, also spätestens innerhalb einer Woche, zuzusenden.

- Dank für die Zusendung der Unterlagen
- Information über den weiteren Ablauf des Bewerbungsprozesses (wann die Bewerberin oder der Bewerber mit welchem Anliegen wieder von Ihnen hören wird)
- Hinweis auf geplante Termine, ggf. auf die Art des Verfahrens
- Ansprechpartnerin oder -partner für etwaige Fragen bis dahin
- Nachforderung von eventuell fehlenden Unterlagen (z. B. aktuelle Beurteilung)

Abb.9. Inhalte der Eingangsbestätigung

4.1.2. Bedeutung der Vorauswahl

Nach der groben Durchsicht der Bewerbungsunterlagen erfolgt die Auswertung der Bewerbungsunterlagen, die eine Vorauswahl der Bewerber darstellt.

Die Vorauswahl ist das Fundament der Personalauswahl. Die bereits hier ausgesonderten Bewerber sind in der Regel unwiederbringlich für das Unternehmen verloren. Eine sorgfältige Vorauswahl kann das Fehlentscheidungsrisiko reduzieren.¹

Die Vorauswahl erfolgt oft in Form der ABC- Analyse. Die Bewerbung werden eingeteilt in die Kategorien A= erscheint gut geeignet („Elite-Gruppe“), B= erscheint mit leichten oder starken Abstrichen geeignet, C= ist offensichtlich ungeeignet. Die C-Bewerber erhalten eine sofortige Absage mit Rücksendung der Unterlagen.²

Die Bedeutung der Bewerbungsunterlagen liegt nicht nur bei der Vorauswahl. Die Führung des Vorstellungsgesprächs, die Bewertung der Bewerber im

1. Vgl. Schwaab 2004, S.14. f

2. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.92

Gespräch und die abschließende Entscheidung werden nämlich durch die Eindrücke beeinflusst, welche die Entscheidungsträger aus der Lektüre der Bewerbungsunterlagen gewonnen haben.

Aber die Vorauswahl wird vermutlich auch durch sachfremde Überlegungen und sogar Vorurteile beeinflusst, kann es empfehlenswert sein, sie zunächst durch zwei oder mehr Personen unabhängig voneinander vornehmen zu lassen. Wird die Vorauswahl bei großen Bewerberzahlen arbeitsteilig von mehreren Personen durchgeführt, so muss das Unternehmen vorher für eine Vereinheitlichung der Vorgehensweise sorgen.

4.1.3. Der äußere Eindruck der Bewerbungsunterlagen

Nach der Stellenausschreibung bekommt Unternehmen eine große Zahl von Bewerbungen, so kann schon der äußere Eindruck (z.B. formale Gestaltung, ungeordnete oder unsaubere Unterlagen, Unterlagen als lose Einzelblätter, schlecht gemachtes Foto, Fehlen wichtiger Unterlagen usw.) die Vorauswahl beeinflussen.¹ Mit der Bewerbung bekommt das Unternehmen immer den ersten Eindruck vom Bewerber. Die Bewerbung ist so etwas wie Visitenkarte vom Bewerber. So nimmt Bewerber sich immer mehr Zeit für die Erstellung der Bewerbung als für vergleichbare Arbeiten zur Verfügung stünde.

Nach der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen sollte sich der Empfänger ein ausreichendes Bild von der Eignung des Bewerbers machen können.

Ein übliche Bewerbungsunterlage haben folgende Teile:

- ein individuelles Anschreiben
- ein tabellarischer Lebenslauf
- ein Foto
- Kopien von Ausbildungs- und Arbeitszeugnissen
- Zertifikate und Bescheinigungen über Weiterbildungen, Lehrgänge, Zusatzqualifikationen

1. Vgl. Reinhardt 2006, S. 125 ff. und 167 f.

Wichtige Kriterien einer guten Bewerbungsunterlage für das Unternehmen sind:

- vollständige Angaben und Unterlagen
- eine saubere und ansprechende äußere Form
- ein aussagefähiger Inhalt
- ein guter Schreibstil
- eine fehlerfreie Rechtschreibung, Grammatik, Zeichensetzung.

In der Unternehmensbefragung fand die abschließende Frage, ob man einen Bewerber, welche aufgrund der Berufserfahrung und der Unterlagen fachlich gut geeignet erscheine, auch dann zu einem Vorstellungsgespräch einlade. Umgekehrt, wenn die Bewerbung äußerlich eher nachlässig gestaltet sein, dann lehnt man der Bewerber ab.

4.1.4. Auswertung der Bewerbungsunterlagen

Die Auswertung von Bewerbungsunterlagen ist den ersten Schritt um einen Bewerber kennenzulernen. Sie liefert die Antwort auf die Frage: „Welchen Bewerber lade ich zum Interview ein?“ Der Zweck der Auswertung der Bewerbungsunterlagen besteht darin, der Bewerber, die zu einem ersten Gespräch eingeladen werden, auszuwählen.

Die Auswertung der Bewerbungsunterlagen hat systematisch und so objektiv wie möglich zu erfolgen. Sie wird vielfach im Zusammenwirken der Personalabteilung und der Fachabteilung vorgenommen. Um objektiv entscheiden zu können, welche der Bewerber eingestellt werden und welche nicht, wird ein Auswertungsbogen (wie Abb. 9) zu der jeweiligen Vorauswahl ausgefüllt.

Der Auswertungsbogen lässt sich weiter verfeinern, indem die einzelnen Beurteilungskriterien eine ihrer für die Beschaffungsentscheidung tatsächlichen Bedeutung entsprechende Gewichtung erhalten und die sich daraus ergebenden Punktwert addiert werden, sodass sich für jeden Bewerber

einen Nutzwert gibt.¹ Anhand der Auswertungsbogen kann das Unternehmen entscheiden, welche Bewerber eingestellt werden.

Auswertungsbogen										Stelle:									
Name, Vorname																			
Geburtsdatum																			
Bewerbungs- unterlage	Bewertungs- kriterium	1	2	3	4	5	Bemerkung	1	2	3	4	5	Bemerkung	1	2	3	4	5	Bemerkung
Bewerbungs- schreiben																			
Bewerber- foto																			
Lebens- lauf																			
Personal- fragebogen																			
Schul- zeugnisse																			
Arbeits- zeugnisse																			
Refe- renzen																			
Arbeits- proben																			
Gesamtwert																			
Datum:		Unterschrift:																	
		1 Punkt: Nicht ausreichend 4 Punkte: Gut 2 Punkte: Ausreichend 5 Punkte: Sehr gut 3 Punkte: Befriedigend																	

Abb.10. Beispiel des Auswertungsbogens²

Bei der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen erfolgt als ersten schritt eine Grobsichtung der Unterlagen, um sich einen „ersten Eindruck“ über den Bewerber zu verschaffen. In der Regel findet das Unternehmen folgende Zusammenstellung der Bewerbungsunterlagen:

- Bewerbungsschreiben
- Lichtbild
- Lebenslauf
- Personal(frage)bogen
- Schulzeugniss
- Arbeitszeugniss

1. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 132
 2. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 132

4.1.4.1. Das Bewerbungsschreiben

Das Bewerbungsschreiben kommt unter den Bewerbungsunterlagen eine besondere Bedeutung zu, als die Individualität des Bewerbers zum Ausdruck bringen sollte. Das Bewerbungsschreiben ist die Visitenkarte des Bewerbers. Es dient dem Bewerber dazu, sein Interesse an der zu besetzenden Stelle darzulegen. Es ist auch eine Arbeitsprobe. Der Bewerber stellt unter Beweis, dass er in der Lage ist, ein formal fehlerfreies Schreiben anzufertigen, das sich einer präzisen Ausdrucksweise bedient.

Das Unternehmen ist es eine wertvolle Informationsquelle, wobei seine Auswertung sich auf mehrere Kriterien beziehen kann:

- Das Aussehen des Bewerbungsschreibens soll dem Unternehmen einen ersten Aufschluss über die Persönlichkeit des Bewerbers und die Ernsthaftigkeit seiner Bewerbung gehen. Ein Bewerbungsschreiben, das klar gegliedert und ordentlich gestaltet ist, kann von einem qualifizierten Bewerber kommen.
- Der Inhalt des Bewerbungsschreibens soll sich immer auf die ausgeschriebene Stelle beziehen werden. Die wichtige Frage bei der Auswertung sind die sachlichen und persönlichen Bewerbungsgründe, das Interesse am Unternehmen sowie die Aussagen zur Eignung. Die Bewerbungsmotive werden im Rahmen der Personalauswahl sowohl zur Begründung einer Einladung als auch zu einer Ablehnung mit herangezogen.¹

- Wo ist bzw. war der Bewerber (zuletzt) beschäftigt?
- Warum will der Bewerber seinen jetzigen Arbeitsgeber bzw. Arbeitsplatz verlassen (Austritts- oder Abschiedsmotivation)?
- Wie begründet er seine Bewerbung für den ausgeschriebenen Arbeitsplatz?
- Warum bewirbt er sich beim ausschreibenden Unternehmen?

1. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.99

- Hat der Bewerber entsprechende Einkommenserwartungen?
- Geht der Bewerber auf die im Inserat genannten Anforderungen ein?
- Welche besonderen Fähigkeiten hat der Bewerber?
- Wann steht der Bewerber frühesten zur Verfügung?

Abb. 11. Beispiel der Fragen zu dem Bewerbungsschreiben¹

- Der Stil des Bewerbungsschreibens zeigt, wie der Bewerber sich einschätzt, was er will und wie er von anderen gesehen werden möchte.

Pillat nennt:

Stil	Arten	Bewertung	
Ausdruck	Vorwiegend verbaler Stil	▶ lebendig ▶ frisch	▶ ungekünstelt ▶ ungezwungen
	Vorwiegend aktiver Stil	▶ energisch	
	Vorwiegend passiver Stil	▶ abwartend ▶ handelnd	▶ betrachtend ▶ versachlicht
	Vorwiegend substantivistischer Stil	▶ distanziert bis ▶ steif	▶ schwerfällig ▶ affektiert
Satzbau	Vorwiegend einfacher Satzbau	▶ schlicht ▶ unkompliziert	▶ direkt
	Vorwiegend verschachtelter Satzbau	▶ unbeholfen ▶ umständlich	▶ verschroben ▶ arrogant
Satzverbindungen	Flüssige Satzverbindungen	▶ wendig	▶ intelligent
	Steife Satzverbindungen	▶ ungeschickt ▶ anpassungs- schwach	▶ einfühlungs- schwach
Wortumfang	Großer Wortumfang	▶ vielseitig	▶ intelligent
	Geringer Wortumfang	▶ unbeholfen ▶ einseitig	▶ unbeweglich

Abb.12. Der Stil des Bewerbungsschreibens²

4.1.4.2. Das Lichtbild

Ein Lichtbild bzw. Bewerberfoto sollte den Bewerbungsunterlagen in jedem Fall beiliegen. Es ist ein wesentlicher Bestandteil Ihrer Bewerbungsunterlagen und zeigt, wie Sie das Unternehmen nach außen präsentieren wollen. Das

1. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.99; Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 133
 2. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 134

Lichtbild soll einen unmittelbaren Eindruck vom Bewerber vermitteln. Das Unternehmen kann aus einem Foto seine Eindrücke hinsichtlich der Persönlichkeit eines Bewerber gewinnen. Es folgt einige Meinung zum Aussehen und seiner Wirkung:

- Die Art des Lichtbildes, z.B. schwarz-weiß, farbig
- Die Herstellung des Lichtbildes, z.B. Fotografen-Foto, Automatr-Foto
- Das Datum des Lichtbildes, z.B. alt, neue, aktuell
- Die Kleidung des Bewerbers
- Besondere Äußerlichkeiten des Bewerbers, z. B. Brille, Firsur usw.

4.1.4.3. Der Lebenslauf

Für viele Unternehmen stellt der Lebenslauf die wichtigste Grundlage für die Beurteilung der eingehenden Bewerbungen dar. Der Lebenslauf informiert lückenlos über persönliche und berufliche Entwicklung des Bewerbers. Er muss klar gegliedert sein, um dem Leser einen schnellen Überblick zu ermöglichen. Das Wesentliche muss übersichtlich und in der richtigen Reihenfolge dargestellt werden.

Der Lebenslauf wird als den Lebenslauf in Stichworten und den tabellarischen Lebenslauf unterscheiden:

Verwendung	Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> ● Häufig verlangt 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sachliche Aufzählung in zeitlicher Reihenfolge
Gliederung	
<ul style="list-style-type: none"> ● Personalien: Wie im tabellarischen Lebenslauf Ab Schulbildung ● Linke Spalte: Stichworte, darunter: Jahresdaten <p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wie im tabellarischen Lebenslauf 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rechte Spalte: Knappe Erläuterungen mit genaueren Datenangaben

Abb.13. der Lebenslauf in Stichworten

Verwendung	Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> • Häufig verlangt • Wird verwendet, wenn: «...die üblichen Unterlagen...» gewünscht werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachliche Aufzählung in zeitlicher Reihenfolge
Gliederung	
<ul style="list-style-type: none"> • Linke Spalte: Nur Stichworte <p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalien • Schulbildung • Berufserfahrung • Sprach- und EDV-Kenntnisse, ggf. praktische Tätigkeiten • Studium • Berufstätigkeit/en • Eintrittstermin 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechte Spalte: Daten und Aussagen

Abb.14. der tabellarische Lebenslauf¹

Das Unternehmen wird heute von dem Bewerber den tabellarischen Lebenslauf erwartet, um übersichtlich und gut auswertbar zu sein. Die Vorteile des tabellarischen Lebenslaufes sind:

- verschiedene Bewerber lassen sich leicht miteinander vergleichen
- schnelle Erfassung wichtiger Daten
- viele Informationen lassen sich auf nur einer Seite unterbringen
- Daten lassen sich schnell wiederfinden

Bei der Auswertung des Lebenslaufes stehen folgende Analyseformen im Vordergrund:

- Zeitfolgenanalyse

Der Lebenslauf sollte auf Zeitlücken und vorgenommene Arbeitsplatzwechsel analysiert werden. Geht aus dem Lebenslauf hervor, dass der Bewerber häufig seinen Arbeitsplatz wechselt, kann dies zum einen bedeuten, dass bei einem noch jungen Bewerber dieser seine Berufserfahrungen vergrößern wollte, um sich damit eine breite Grundlage für seine zukünftige Berufstätigkeit zu schaffen.²

- Positionsanalyse

1. <http://www.sn.schule.de/~sportgym/bibliothek/downloads/bewerbungsunterlagen.pdf>
Bewerbungsunterlagen

2. Vgl. Curth Lang, Management der Personalbeurteilung, S. 60

Die Positionsanalyse beschäftigt sich mit dem beruflichen Auf- und Abstieg, ein Berufswechsel oder ein Wechsel des Arbeitsgebietes. Offensichtlich negative Entwicklung des Bewerbers können sich bei näherer Prüfung dabei möglicherweise als weniger bedeutsam erweisen.¹

4.1.4.4. Der Personalfragebogen

Der Personalfragebogen ist ein Instrument der Vorauswahl. Er soll das Unternehmen die Auswahl unter den Bewerbern erleichtern. Mit einem Personalfragebogen können das Unternehmen komprimierte Informationen über den Bewerber erhalten, die für das Unternehmen wichtig sind.

Die Fragen im Personalfragebogen sollten sich auf Daten beschränken, die für die Einstellung des Bewerbers und seine spätere Tätigkeit von Wichtigkeit sind. Hier kommen die Richtlinien des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zum Tragen. So müssen die Fragen auf das Recht des Persönlichkeitsschutzes des Bewerbers zugeschnitten sein.

- Arbeitsrechtlich zulässige Fragen, deren unwahre oder unvollständige Beantwortung die Anfechtung des Arbeitsvertrages ermöglicht. Zulässig sind grundsätzlich nur solche Fragen, an denen das Unternehmen mit Blick auf das angestrebte Arbeitsverhältnis ein berechtigtes und schutzwürdiges Interesse hat. Z.B:
 - den Personalien,
 - der schulischen und beruflichen Ausbildung,
 - speziellen beruflichen Qualifikationen und Kenntnissen,
 - einer eventuellen Schwerbehinderung,
 - dem abgeleisteten Wehr- oder Zivildienst usw.
- Bei Arbeitsrechtlich unzulässigen Fragen dagegen „Notlügen“ erlaubt sind (BAG 2. Senat, Urteil vom 11.11.1993, Az.: 2 AZR 467/93), hat diese

1. Vgl. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 137

Frage eine nicht unerhebliche praktische Bedeutung. Unzulässig sind dagegen Fragen, die zur Privatsphäre des Bewerbers gehören.

Das Unternehmen hat das Interesse des beim Personalfragebogen wie auch im Vorstellungsgespräch vor allem in der Klärung folgender Punkte (wie in Abb.14).

Zusammenfassend sind also Fragen erlaubt, die für das Unternehmen Bedeutung haben. Weichen Fragen davon ab, kann der Bewerber die Beantwortung verweigern oder nicht wahrheitsgemäß beantworten. Wenn die Fragen zulässig sind, müssen die Fragen vom Bewerber wahrheitsgemäß und vollständig beantwortet werden. Es gibt auch die Möglichkeit, dass sich aus dem Personalfragebogen eine Offenbarungspflicht für den Bewerber ergibt, beispielsweise wenn dieser erkennt, dass aufgrund seiner Schwerbehinderung die Tätigkeit in diesem Betrieb nicht ausgeführt werden kann.¹ Zur Auswertung des Personalfragebogens kann die ABC-Analyse angewendet werden.

1. <http://www.personal-wissen.de/der-personalfragebogen/>, Der Personalfragebogen

Frage	Arbeitsrecht zulässig	Arbeitsrecht nicht zulässig
Beruflicher Werdegang	Ja, uneingeschränkt, insbesondere auch Fragen über: <ul style="list-style-type: none"> ► Zeugnisnoten ► Prüfungsnoten ► Besondere Sprachkenntnisse ► Sonstige Fertigkeiten ► Abgeleisteten Wehrdienst ► Bevorstehenden Wehrdienst 	—
Frühere Gehaltshöhe*	Vergleichbare Tätigkeit bei der neuen Stelle und damit entsprechende Bedeutung für das künftige Gehalt.	Wenn das frühere Gehalt für die künftige Stelle unbedeutend – und damit auch keine Verhandlungsgrundlage – ist.
Schwerbehinderung	Ja, uneingeschränkt.	—
Chronische Krankheiten	Wenn an der Kenntnis der Krankheiten ein Interesse besteht: <ul style="list-style-type: none"> ► Für das Unternehmen (Eignung für die vorgesehene Tätigkeit eingeschränkt) ► Für die übrigen Arbeitnehmer (Gefährdung von Kollegen und Kunden durch Ansteckung) ► Für die Arbeit (Arbeitsunfähigkeit zum Termin des geplanten Arbeitsantrittes oder für absehbaren Zeitraum danach) Bei Frage nach einer AIDS-Erkrankung wie oben.	— Bei Frage nach einer Infizierung mit dem AIDS-Virus, wobei bestimmte Tätigkeiten (z. B. medizinische) eine Ausnahme erlauben.
Schwangerschaft	Nur ausnahmsweise, wenn die Schwangere die vereinbarte Tätigkeit nicht erbringen kann, z.B. als Sportlehrerin, Mannequin oder bei einem Berufsverbot für Schwangere, z.B. aus gesundheitlichen Gründen.	I.d.R. unzulässig aufgrund eines Urteils des Europäischen Gerichtshofes. Ein Arbeitgeber, der den Abschluss eines Arbeitsvertrages mit einer Schwangeren wegen später zu leistendem Mutterschutzlohnes ablehnt, verstößt gegen Europäisches Gemeinschaftsrecht.
Vermögensverhältnisse	Bei höherer und hoher Hierarchie-Ebene sowie Mitarbeitern mit besonderem Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber.	Bei Mitarbeitern der unteren und mittleren Hierarchie-Ebene.
Vorstrafen	Wenn sie etwas mit der künftigen Arbeit zu tun haben, d. h. wenn und soweit die zu besetzende Arbeitsstelle oder die zu leistende Arbeit dies erfordert.	Wenn kein berechtigtes Interesse des Arbeitgebers vorliegt. Wenn es zwar vorliegt, die Frist für die Löschung der Vorstrafe aber abgelaufen ist.
Prändungen*	Wenn sie gegenwärtig bestehen.	Wenn sie früher bestanden.
Gewerkschaftliche Zugehörigkeit*	Wenn der Arbeitgeber feststellen will, ob der Tarifvertrag auf das künftige Arbeitsverhältnis anzuwenden ist.	Es muss dem Arbeitgeber ausreichen, wenn er nach Abschluss des Arbeitsvertrages feststellt, ob der Tarifvertrag anzuwenden ist.
Politische Zugehörigkeit	Nur bei parteipolitisch gebundenen Arbeitgebern.	Grundsätzlich ja.
Religiöse Zugehörigkeit	Nur bei konfessionell gebundenen Arbeitgebern.	Grundsätzlich ja.

Abb.15. Das Interesse des Unternehmens bei Personalfragebogen¹

4.1.4.5. Das Zeugnisse

Ein wichtiger Bestandteil der Bewerbung sind die Zeugnisse, die von den Unternehmen fast immer in Form von Kopien angefordert werden.

Die Bedeutung der Zeugnisse wird allerdings unterschiedlich eingeschätzt. Dies ist sichtlich zum einen in der Art von Zeugnis begründet. Die Zeugnisse werden als folgende Arten unterschieden:

Schulzeugnisse

Schulzeugnisse sollen Auskunft über die Eignung des Bewerbers geben. Aussagen in Schulzeugnissen spielen für den Auswahlprozess von Unternehmen aufgrund des geringen Aktualitätsbezuges und der fehlenden unmittelbaren Berufsbezogenheit kaum eine Rolle.¹ Die Zeugnisnoten werden als eine Tendenz oder ein bestimmtes Leistungsniveau gestaltet:

- Gute Noten ermöglichen Rückschlüsse auf Interessengebiete.
- Schlechte Noten deuten auf Faulheit, Desinteresse, mangelnden Willen hin.
- Mit der Zahl vorliegender Zeugnisse steigt die Genauigkeit der Aussage.
- Der Gesamteindruck der Zeugnisse zeigt mit großem Sicherheitsgrad die Fähigkeit des Bewerbers, sich in sozialen System anzupassen und einzuordnen.²

Die Schulzeugnisse stehen immer beim jüngeren Bewerber, dass der ohne oder wenige berufliche Erfahrungen hat. Es gibt nur eine geringe Bedeutung bei einem Bewerber mit mehrjährigen beruflichen Erfahrungen.

Arbeitszeugnisse

Die Arbeitszeugnisse sollen über die aussagefähigen Hinweise auf die beruflichen Erfahrungen und fachlichen Fähigkeiten geben. Die

1. Vgl. Curth Lang, Management der Personalbeurteilung, S.62

2. Osffert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S.140

Arbeitszeugnisse werden in einfaches, qualifiziertes Zeugnis und Zwischenzeugnis unterschiedet:

➤ Das einfache Zeugnis

Das einfache Zeugnis erstreckt sich nach § 630 BGB und gibt Auskunft über die Person sowie Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses ohne Leistungsbeurteilung, und enthält eine möglichst genaue und vollständige Beschreibung der Arbeitsaufgaben und ausgeführten Tätigkeiten. Es umfasst:

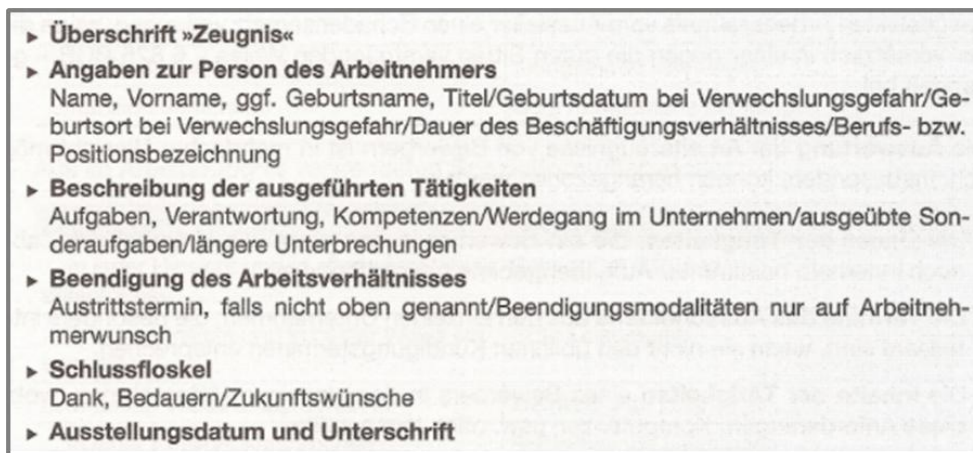


Abb.16. Inhalt des einfachen Zeugnisses¹

➤ Das qualifizierte Zeugnis

Das qualifizierte Arbeitszeugnis erhält neben den Informationen im einfachen Arbeitszeugnis auch zusätzlich eine Beurteilung der Führung und Leistung des Mitarbeiters. Es umfasst:

1. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 141

► Überschrift »Zeugnis«
► Angaben zur Person des Arbeitnehmers Name, Vorname, ggf. Geburtsname, Titel/Geburtsdatum bei Verwechslungsgefahr/Geburtsort bei Verwechslungsgefahr/Dauer des Beschäftigungsverhältnisses/Berufs- bzw. Positionsbezeichnung
► Beschreibung der ausgeführten Tätigkeiten Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen/Werdegang im Unternehmen/ausgeübte Sonderaufgaben/längere Unterbrechungen
► Beurteilung der Arbeitsleistung Leistungsbereitschaft/Fachliches Können, ggf. Fortbildung/Arbeitserfolg/Arbeitsweise
► Beurteilung des Sozialverhaltens Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern/ggf. Führungsverhalten/Verhalten gegenüber Dritten, z.B. Kunden
► Beendigung des Arbeitsverhältnisses Austrittstermin, falls nicht oben genannt/Beendigungsmodalitäten nur auf Arbeitnehmerwunsch
► Schlussfloskel Dank, Bedauern/Zukunftswünsche
► Ausstellungsdatum und Unterschrift

Abb.17. Inhalt des qualifizierten Zeugnisses¹

➤ Das Zwischenzeugnis

Das eines Beschäftigungsverhältnisses oder vor der Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses ausgestellt. Jeder Arbeitnehmer kann grundsätzlich von seinem Arbeitgeber ein Zwischenzeugnis verlangen, wenn er dafür einen triftigen Grund angeben kann. Triftige Gründe können beispielsweise dann gegeben sein, wenn ein Vorgesetzten- oder Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens erfolgt, eine langjährige Beschäftigung bislang nicht beurteilt wurde usw..²

Die Auswertung der Arbeitszeugnisse von Bewerber ist in mehrfacher Hinsicht möglich. Das Unternehmen wird beispielsweise folgende Teile insbesondere herangezogen sein:

➤ Dauer der Tätigkeit

Der Bewerber war in ein Unternehmen oder in bestimmter Aufgabengebiete beschäftigt.

➤ Inhalt der Tätigkeit

Die Tätigkeit bzw die Aufgaben des Bewerbers war in den einzelnen Unternehmen.

➤ Termin des Ausscheidens

1. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S. 141

2. <http://arbeits-abc.de/was-ist-ein-zwischenzeugnis/> , Was ist ein Zwischenzeugnis?

Es gibt die besonderes Interessant für das Unternehmen, dass der Bewerber aus den einzelnen Unternehmen nicht den Kündigungstermin entsprechen war.

➤ Leistung

Die am stärksten umstrittene Zeugniskomponente ist die Auswertung der Leistung eines Bewerbers, die nicht immer so eindeutig sein kann.

Das Unternehmen muss bei der Auswertung der Arbeitszeugnisse auf Leistung berücksichtigt. Das größere Unternehmen verwendet bewusst sachlich zu die Formulierungsskala, Spezialformulierung, Verschweigen, Hervorhebungen. Aber bei kleineren oder mittleren Unternehmen ist es möglich, dass Formulierungen uneinheitlich verwendet oder diese Arten von Formulierungen überhaupt nicht bekannt sind.¹

4.1.5. Bescheid der Bewerbung

Nach dem Abschluß einer eingehenden Feinsichtung sollen sich Erfassung die Ergebnisse von den Bewerbungsunterlagen in einem Auswertungsbogen unter beiden Gruppen ergeben:

➤ Ungeeignete Bewerber

Die Bewerber, die für die ausgeschriebene Stelle nicht geeignet erscheinen. Denn wird das Unternehmen die unverzüglich, sämtliche eingereichten Bewerbungsunterlagen außer das Bewerbungsschreiben und Personalfragebogen abgeschrieben.

➤ Geeignete Bewerber

Wenn der geeignete Bewerber bei den Bewerbungsunterlagen oder Informationen fehlt, kann das Unternehmen aufgefordert.

Wenn der geeignete Bewerber mit vollständigen Unterlagen ist, werden zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen, wobei ein Terminvorschlag

1. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S.142

zweckmäßig erscheint.

4.2. Die Vorauswahl in China

Das Auswahlverfahren gibt in China auch keine durch Rechtsvorschrift angeordnetes Schriftformerfordrnis. Aber einer schriftlichen Bewerbung ist für der Bewerber auch das Unternehmen wichtig. Normalerweise besteht die schriftliche Bewerbung aus folgende Teilen:

- Bewerbungsschreiben
- Bewerberfoto
- Schluzeugnisse
- Lebenslauf usw.

4.2.1. Eingang der Bewerbung

Die Eingang der Bewerbung vom Unternehmen kann auch durch Internet oder Post annehmen.

Eingang der Bewerbung per Internet

Fast alles chinesische Unternehmen bekommt die Bewerbung durch Internet. Der Versand eine digitale Bewerbung gibt für beide Parteien der Rekrutierung einen Vorteil, dass die Zeit und Geld spart.

- Anmeldung per Internet

Die Anmeldung per Internet ist einen sehr handlichen Weg und fast allen Bewerbern verwenden dieses Anmeldungssystem. Es gibt das strukturierte Formular an bestimmte Homepage zu hinterlegen. Der Bewerber braucht nur das Formular abrufen, vollständig ausfüllen und an das erwartete Unternehmen auswählen. Da wird das Unternehmen die Bewerbungsunterlagen und die erwartete Information durch diese Homepage bekommt.

- E-mail-Bewerbung

Wie in Deutschland, der Bewerber sollte diese Art nur verwenden, wenn die E-Mail-Adresse der Personalabteilung in der jeweiligen Anzeige angegeben wurde. Normalerweise ist der Inhalt des E-mail Bewerbungsschreiben und Lebenslauf.

Eingang der Bewerbung per Post

Eingang der Bewerbung per Post ist in China noch den traditionellen Weg. Wegen das Netzwerk-Büro wird das Unternehmen wenige diesen Weg nutzt. Aber durch diese Wege kann das Unternehmen mehr und klare Informationen dem Bewerber bekommen.

4.2.2. Auswertung der Bewerbungsunterlagen

Durch Auswertung der Bewerbungsunterlagen kann das Unternehmen den ersten Eindruck einem Bewerber bekommen. Das chinesische Unternehmen die Bewerbungsunterlagen bewerten, um der Bewerber zu einem ersten Gespräch oder Eignungsprüfung auszuwählen.

Der erste Schritt der Auswertung ist auch wie Deutschland eine Grobsichtung der Bewerbungsunterlagen. Aber wegen keines strukturierten Auswertungssystem in China entsteht unterschiedliches Unternehmen unterschiedliche Auswertungsmethode. Trotzen unfair für den Bewerber sein wird, sind die persönlichen Gesichtspunkte des Vorgesetzter in China noch einen entscheidenden Faktor.

Das Bewerbungsschreiben

Das Bewerbungsschreiben kommt unter den Bewerbungsunterlagen eine besondere Bedeutung zu, als die Individualität des Bewerbers zum Ausdruck bringen sollte. Ein gutes Bewerbungsschreiben ist Verkürzung den Abstand zwischen Bewerber und Personalabteilung und Verbesserung der Chancen für den Zugang des Interviews. Das Bewerbungsschreiben ist für das

Unternehmen eine wertvolle Information. Die Methode der Auswertung ist fast gleich wie Deutschland, aber wegen verschiedener Anforderungen oder Branche des Unternehmens hat auch eigenen Unterschied z.B. das Bewerbungsschreiben wird in China durch folgende vier Arten unterschiedet:

- Inhalt (selbste Bewerbungsschreiben und Empfehlungsschreiben der Referenz)
- Branche (Unterschied nach verschiedene Branchen des Unternehmens)
- Arbeitszeit (kurzfristiges und langfristiges Bewerbungsschreiben)
- Anforderung (Unterschied nach verschiedene Anforderungen des Unternehmens)

Das Lichtbild

Das Lichtbild ist den Bestandteil der Bewerbungsunterlagen. Mit der Bedeutung der Bewerbungsunterlagen beachtet das chinesische Unternehmen auch das Lichtbild bzw. Bewerberfoto. Lichtbild soll einen unmittelbaren Eindruck vom Bewerber vermitteln. Das Foto wird Eindrücke hinsichtlich der Persönlichkeit eines Bewerber gewonnen. Durch Umfrage mehr als 200 Unternehmen hat ein Ergebnis bekommen, dass die Wichtigkeit des Lichtbildes für das Unternehmen 5% ist. Es folgt einige Meinung zum Aussehen für chinesisches Unternehmen:

- Die Art des Lichtbildes (am besten ist farbig)
- Das Datum des Lichtbildes (neue, aktuelle)
- Die Kleidung des Bewerbers (offiziell, ordentlich)
- Besondere Äußerlichkeiten des Bewerbers (Brille, Fiesur usw.)

Der Lebenslauf

Der Lebenslauf stellt den wichtigsten Teil der Bewerbungsunterlagen. Der Lebenslauf informiert immer über persönliche und berufliche Entwicklung des Bewerbers. Der Lebenslauf wird der interessanteste Teil des Unternehmens sein. Der tabellarische Lebenslauf wird die häufige Formel des Lebenslaufs in

China sein.

Die tabellarischen Lebenslauf wird als Lebenslauf in Zeitpunkt und in Funktion unterschiedet:

- Lebenslauf in Zeitpunkt ist nach den Datum die Ausbildung und Berufserfahrung des Bewerber aufgeführt.
- Lebenslauf in Funktion ist nach die Stellenbeschreibung und Qualifikationsanforderung des Stelle nach persönlichen Daten des Bewerber zu betonen.
- Bei der Auswertung des Lebenslaufes stehen auch die Zeitfolgenanalyse und Positionsanalyse wie Deutschland. Außer den Analyseformen kann ein einfacher und klarer Inhalt auch das Auswertungsergebnis beeinflussen.

Die Zeugnisse

Die Zeugnisse sind für chinesische Unternehmen immer ein wichtiger Bestandteil der Bewerbung. Die Zeugnisse werden von den Unternehmen in Form von Kopien angefordert. Die Zeugnisse sind für verschiedene Unternehmenstypen verschiedene Bedeutungen.

➤ Schulzeugnisse

Das Schulzeugnis ist einen wichtigen Bestandteil für chinesische Staatsunternehmen. Normalerweise ist die Rekrutierung des Staatsunternehmens immer für Hochschulabsolventen. Und die Schulzeugnisse stehen in China immer beim jüngeren Bewerber, dass der ohne oder wenige berufliche Erfahrungen hat. Die Zeugnisnoten werden auch als eine Tendenz oder ein bestimmtes Leistungsniveau gestaltet.

➤ Arbeitszeugnisse

Das Arbeitszeugnis ist einen wichtigen Bestandteil für Privatunternehmen. Es gibt eine große Bedeutung bei einem Bewerber mit den mehrjährigen beruflichen Erfahrungen. Die Privatunternehmen braucht immer den fachlichen und technischen Arbeiter mit mehrjährigen beruflichen

Erfahrung. Aber wegen des mangelhaften Systems des Unternehmens gibt die Arbeitszeugnisse keine konkrete und offizielle Form.

Nach dem Abschluss der Auswertung sollen sich Erfassung die Ergebnisse von den Bewerbungsunterlagen und zu dem geeigneten Bewerber durch E-mail ergeben.

5. Das Vorstellungsgespräch

5.1. Das Vorstellungsgespräch in Deutschland

5.1.1. Bedeutungen und Ziele des Vorstellungsgespräches

Das Vorstellungsgespräch, das auch als Vorstellungsgespräch bezeichnet wird, ist neben der Auswertung der Bewerbungsunterlagen das häufigste und wohl und bedeutendste Instrument der Personalauswahl. Es ist vermutlich auch das älteste Auswahlinstrument.

Das Vorstellungsgespräch ist ein Instrument der Endauswahl. Heutigen werden aber kurze Interviews nach der Vorauswahl als Mittel zur Zwischenauswahl für ein nachfolgendes Assessment-Center eingesetzt.¹ Das Vorstellungsgespräch ist auch oft in anderen Verfahren (z.B. Assessment-Center) enthalten. Dann das Interview wird in Kombination mit anderem Instrument (z.B. Test oder biographischen Fragebogen) eingesetzt. Die Ergebnisse anderer Auswahlinstrumente beeinflussen die Endauswahl oft durch den Filter des Interviews. Aber das Vorstellungsgespräch ist in Klein- und Mittelunternehmen oft das einzige Auswahlinstrument.

Ziel des Vorstellungsgespräches ist das umfassende Kennenlernen des Unternehmens und der Bewerber in kurzer Zeit. Im Vorstellungsgespräch wird vorwiegend auf den persönlichen Eindruck geachtet. Bewerber hat während eines Gespräches die Gelegenheit im persönlichen Kontakt endgültig für sich zu klären, ob sie die Stelle bei diesem Unternehmen wirklich haben wollen und das Gefühl haben, bestens auf den späteren Beruf vorbereitet zu werden.

1. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.169

Ziele des Unternehmens	Ziele des Bewerbers
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Feststellung der Persönlichkeit und der Integrationsmöglichkeit in das Unternehmen ➤ Überprüfung der Daten des Bewerbers und Ermittlung fehlender Angaben ➤ Beurteilung der Kenntnisse des Bewerbers ➤ Verschaffung eines persönlichen Eindrucks (z.B. der Leistungsbereitschaft) ➤ Ermittlung der Vorstellungen und Erwartungen des Bewerbers ➤ Prüfung der Einsatzmöglichkeit des Bewerbers 	<ul style="list-style-type: none"> Fragen klären ... ➤ zur Stelle ➤ zum Unternehmen ➤ Arbeitszeiten, Urlaub, ... ➤ Organisation, Führungsstil, Unternehmenskultur

Abb.18. Ziel des Vorstellungsgesprächs für das Unternehmen und der Bewerber

5.1.2. Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs

5.1.2.1. Fragetypen des Vorstellungsgesprächs

Wenn das Unternehmen ein Anforderungsprofil angefertigt hat und auch aufgabenorientierte Anforderungen formuliert sind, hat es einen gut geeigneten Anknüpfungspunkt für die Entwicklung von Fragestellungen.

Normalerweise hat Unternehmen folgende Fragetypen einsetzen:

Fragetyp	Beispiele	Bemerkungen
Biographische Fragen	„Was war der Schwerpunkt Ihrer Ausbildung?“ „Welche Abteilungen haben Sie in der Behörde durchlaufen?“	<ul style="list-style-type: none"> • Gut geeignet, um konkrete, nicht verfälschbare Laufbahninformationen abzufragen. • Eignen sich als „Aufwärmfragen“, da sie leicht zu beantworten sind. • Haben eine begrenzte Aussagekraft wenn es darum geht, wie jemand eine bestimmte Aufgabe tatsächlich anging und bewältigte.
Kenntnisfragen	„Welche Computerprogramme beherrschen Sie?“	<ul style="list-style-type: none"> • Für reines Abfragen von Kenntnissen geeignet.
Episodische Fragen zur Erfassung bestimmter Kompetenzen	„Bitte schildern Sie mir eine Situation, in der Sie eine schwierige Entscheidung treffen mussten. Wie sind Sie dabei vorgegangen?“	<ul style="list-style-type: none"> • Antworten beziehen sich immer auf bereits gezeigtes Verhalten und lassen damit einen hohen Rückschluss auf zukünftiges Verhalten zu. • Gut geeignet, um Unterschiede zwischen Bewerberinnen und Bewerbern zu erkennen.
Selbstreflektorische Fragen	Im Anschluss an eine episodische Frage: „Was unterscheidet Ihr Vorgehen von dem anderer?“, „Was haben Sie daraus für Schlüsse gezogen?“	<ul style="list-style-type: none"> • Antworten beziehen sich auf die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die z. B. für Verhaltensänderung nötig ist. • Mit diesen Fragen beteiligen Sie die Bewerberinnen und Bewerber an Ihrem eigenen Bewertungsprozess.

Situative oder hypothetische Fragen	<p>„Sie sind neu im Fachgebiet XY und eine Bürgerin kommt mit folgendem Anliegen auf Sie zu. (...) Wie würden Sie sich verhalten?“</p> <p>„Nehmen wir an, Ihnen würde bei Ihrem Vorgesetzten ein Fehler auffallen. Was würden Sie tun?“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang zu tatsächlich gezeigtem Verhalten ist fragwürdig. • Gefahr „sozial erwünschter“ Antworten. • Erfassen wahrscheinlich eher Aspekte der Improvisationsfähigkeit oder der sozialen Intelligenz (die erwünschte Antwort errahnen).
Suggestivfragen	<p>„Halten Sie sich für teamfähig?“</p> <p>„Würde Ihnen eine Aufgabe zusagen, bei der Sie viel organisieren müssen?“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provozieren u. U. erwünschte Antworten.

Abb.19. Fragetypen des Vorstellungsgespräches¹

Häufig beginnt Unternehmen das Vorstellungsgespräch mit einer allgemeinen Frage, mit der Bewerber die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenkt, und fragt anschließend weiter nach. Dabei ist der Wechsel zwischen Fragen, die dazu auffordern, z.B. konkret Erlebtes zu schildern (episodische Fragen), und die im Anschluss daran die Besonderheit des Verhaltens der Person in dieser Situation erkunden (selbstreflektorische Fragen), besonders ergiebig.

- In jedem Fall muss das Unternehmen in Vorstellungsgesprächen die günstige biographische Kenntnisfragen beachten, um tatsächlich verwertbare Ergebnisse über spezifische Erfahrungen, Qualifikationen und Kenntnisse von dem Bewerber zu erhalten.
- Die allem episodischen Fragen sind sinnvoll, um einen Bezug zu der Kompetenz zu gefragt wird.
- Es gibt auch die Suggestivfragen und hypothetische Fragen. Sie werden nur selten brauchbare Ergebnisse liefern.

5.1.2.2. Organisatorische Planung des Vorstellungsgespräches

Um das Vorstellungsgespräch erfolgreich durchführen zu können, ist eine sorgfältige Vorbereitung notwendig.

1. http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/6/auswahl_pa.pdf

➤ Festlegung des Vorstellungstermins

Wählen das Unternehmen die Termine für das Vorstellungsgespräch möglichst bald nach Ablauf der Bewerbungsfrist und vorzugsweise kurz hintereinander, z.B. an aufeinanderfolgenden Tagen. Am besten sollte den Bewerber der Termin frühzeitig bekannt sein.

➤ Einladung der Bewerber

Die Bewerber werden vom Unternehmen direkt eingeladen. Der Einladungsschreiben sollen Unterlagen über folgenden Inhalt hinzugefügt werden:

- genauer Termin des Gesprächs: Tag, Uhrzeit, Dauer
- Ort: genaue Ortsbeschreibung mit vollständiger Adresse, Stockwerk, Raumnummer sowie ggf. Wegbeschreibung für die Anreise mit dem Auto und/oder öffentlichen Verkehrsmitteln (gern mit Skizze für auswärtige Bewerberinnen und Bewerber)
- Vorhandensein, genauer Standort und Informationen zur Nutzung von Parkplätzen (Schranke, Pfortner etc.)
- Ansprechperson oder Empfang, bei dem sich die Bewerberin bzw. der Bewerber melden soll
- spezielle Inhalte des Gesprächs (zum Beispiel bei einer Kombination mit übungsgestützten Elementen wie einer Kurzpräsentation etc.)
- Größe und Zusammensetzung des Auswahlremiums
- Informationen über Reisekostenerstattung: Was wird bis zu welcher Höhe übernommen, welche Dokumente sind dafür mitzubringen oder einzureichen?
- Ansprechperson für alle weiteren Fragen

Abb.20. Inhalt der Einladung vom Bewerber

➤ Der Gesprächsraum

Als Gesprächsort empfiehlt sich ein Einzelzimmer oder ein ruhiges Besprechungszimmer am späteren Arbeitsort, in dem die Gespräche ohne unbeteiligte Dritte und ohne Störungen durchgeführt werden können.¹ Der Gesprächsraum sollte eine angenehme Gesprächsatmosphäre ermöglichen. Neben dem Gesprächsraum benötigt das Unternehmen noch einen Warte- oder Aufenthaltsraum für Bewerber. Das Vorstellungsgespräch sollte möglichst am Gesprächstisch stattfinden.

1. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.181

➤ Gesprächsdauer

Die Dauer eines jeden Gesprächs hängt maßgeblich von der Anzahl der zu erfragenden Kompetenzen und auch von der Anzahl der Interviewenden ab. Die Zeit für die einzelnen Gespräche sollte nicht zu knapp geplant werden. Bei einem strukturierten Interview genügt nach Schuler meist eine Stunde.¹

➤ Unterlagen

Das Unternehmen benötigt für das Gespräch eine ausreichende Zahl an Interviewleitfäden, Bewertungsbögen, Notizpapier usw. Außerdem sollten die Bewerbungsunterlagen der einzelnen Bewerber bei jedem Gespräch zur Verfügung stehen.

5.1.3. Arten des Vorstellungsgesprächs

Das Interview als Auswahlinstrument besitzt eine hohe Wandlungsfähigkeit. Man kann verschiedene Interviewarten unterscheiden. Grundsätzlich lassen sich die Arten des Vorstellungsgesprächs in zwei Kategorien unterteilen. Erstens nach der Strukturierung und zweitens nach der Anzahl der Personen, die das Gespräch führen. Nach seiner Strukturierung lassen sich unterscheiden:

➤ Das freie Vorstellungsgespräch (Interview)

Das freie Vorstellungsgespräch ist in der Praxis die traditionelle und noch heute dominierende und bevorzugte Interviewform.² Die Gesprächsinhalte von dem freien Vorstellungsgespräch sind nicht vorgegeben und hat keine gründliche Anforderungsanalyse, schriftlichen Fragenlisten und Bewertungshilfen. Häufig liegt nur eine Liste mit Themenstichworten vor. Der Interviewer stellt für verschiedene Bewerber zum Teil unterschiedliche Fragen.

1. Vgl. Schuler 2002, S. 224

2. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.182

Der Vorteil des freien Vorstellungsgesprächs liegt in einer besseren Einschätzung tätigkeitsrelevanter Eigenschaften und Charaktermerkmale.¹

Die Auswertung von dem freien Vorstellungsgespräch ist aber aufwendig und schwer zu machen.

➤ Das strukturierte Vorstellungsgespräch (Interview)

Das strukturierte Vorstellungsgespräch ist ein Rahmen gegeben, der sich insbesondere auf unbedingt zu klärende Fragen beziehen kann, die Gesprächsablaufs und Gesprächsinhalte aber nicht festlegen müssen. Ziel des strukturierten Vorstellungsgesprächs ist es, angesichts individueller Unterschiede in der Leistung einzelner Interviewer die Objektivität und die Validität der Auswahl zu sichern.² Die Auswertung des strukturierten Vorstellungsgesprächs ist einfacher als beim freien Vorstellungsgespräch.

➤ Das standardisierte Vorstellungsgespräch (Interview)

Hierbei ist der Gesprächsinhalt und Gesprächsablauf genau vorgegeben sind. Der Informationsgewinn wäre geringer durch die Beschränkung des Gesprächsinhalts. Aber die Auswertung ist relativ einfach und kostengünstig.³

Zum anderen kann das Vorstellungsgespräch nach Zahl der Personen unterscheiden werden, die das Gespräch auf der Seite des Unternehmens (Arbeitgebers) führen:

➤ Das Einzelvorstellungsgespräch

Eine das Unternehmen vertretende Person führt das Vorstellungsgespräch mit dem Bewerber. Meist ist es der Personalleiter oder der zukünftig Fachvorgesetzte.

➤ Das Zweivorstellungsgespräch

Zwei Personen aus dem Unternehmen führen das Vorstellungsgespräch

1. Vgl. Grün 2003, S153 ff

2. Vgl. Arnulf Weuster, Personalauswahl, 2. Auflage, S.185

3. Vgl. Offert, Personalwirtschaft, 12. Auflage, S.148

mit dem Bewerber, insbesondere um seine Rolle, Persönlichkeit und Einordnungsfähigkeit zu testen.

5.1.4. Durchführung des Vorstellungsgesprächs

Jedoch gestaltet sich die Durchführung eines Vorstellungsgesprächs nach Unternehmen und Personalleiter unterschiedlich. Es ist sehr schwierig, für ein Vorstellungsgespräch eine feste Norm im Gesprächsablauf zu bestimmen. Trotzdem oder gerade um einen Leitfaden vorzugeben, sollte man auf die sieben Phasen des Vorstellungsgesprächs zurückgreifen.¹

➤ Phase 1: Begrüßung des Bewerbers

In dieser Phase wird versucht, dem Bewerber seine Nervosität zu nehmen. Der Interviewer stellt sich mit Namen und Funktionen vor. Der Bewerber dankt für die Einladung. Es wird eine Art „small-talk“ geführt. Es ist wichtig den Bewerber hier frühzeitig zum Sprechen zu bringen, denn es kommt darauf an, schon hier den Redeanteil des Bewerbers möglichst groß zu halten. Je später und weniger der Bewerber in dieser Phase redet, desto schwieriger wird sehr wahrscheinlich das weitere Gespräch werden.²

➤ Phase 2: Besprechung seiner persönlichen Situation

Diese Phase gilt der Besprechung der persönlichen Situation des Bewerbers. Interviewer beinhaltet die Herkunft, das Elternhaus (bei jüngeren Bewerbern und Auszubildenden), die Familie und den Wohnort.

➤ Phase 3: Besprechung seines Bildungsganges

In dieser Phase wird über den Bildungsweg des Bewerbers besprochen. Hier kommt es darauf an, dass der Bewerber die gleichen Daten nennt wie in dem Lebenslauf. Es genügt nicht, sich bei den Informationen über Person und Qualifikation des Bewerbers auf die Angaben im Lebenslauf zu verlassen. Die Erfahrungen lehren, dass die Bewerber in ihrem

1. Vgl. Olfert/ Steinbuch, Personalwirtschaft, S. 161

2. Vgl. Hofmann, Einstellungsgespräche führen, S. 87

Lebenslauf Schwerpunkte setzen und Trends konstruieren, wie sie im Hinblick auf die gesuchte Position am günstigsten erscheinen. Falls dies nicht der Fall ist, wird die Abweichung gesondert aufgegriffen.¹

➤ Phase 4: Besprechung seiner beruflichen Entwicklung

Diese Phase befasst sich mit der beruflichen Entwicklung des Bewerbers. Man spricht über die Karriere, der Bewerber wird aufgefordert, seine bisherigen Stellen zu beschreiben und die jeweiligen Kündigungsgründe darzulegen.

➤ Phase 5 : Informationen über das Unternehmen

Bisher die Fragen des Vorstellungsgespräche sind mehr von der Unternehmerseite. Der Bewerber sollte in dieser Phase die Fragen stellen. Hier werden nun die Informationen über das Unternehmen ausgetauscht. Der Bewerber hat die Möglichkeit sich über die zukünftige Abteilung und den Arbeitsplatz zu informieren. Das Unternehmen kann durch diese Phase versucht zu erfahren, wie sich der Bewerber die für ihn idealen Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen vorstellt.

➤ Phase 6: Vertragsverhandlung

Diese Phase ist für beide Seiten der schwierigste Teil, weil in dieser Phase die Meinungen stark auseinander gehen können. Prinzipiell wird beide Seiten in dieser Phase über die Höhe des Monats- oder Jahresgehaltes und auch über Zulagen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, Firmenwagen oder Benzingeld verhandelt.

➤ Phase 7: Abschluss des Gespräches

Diese Phase befasst sich mit dem Abschluss des Gespräches. In dieser Phase flacht das Gespräch langsam ab. Man bewegt sich wieder in Richtung „small-talk“. Es wird kurz über die weitere Vorgehensweise gesprochen. Dann beendet man das Gespräch mit einigen Dankesfloskeln.

Bevor das Unternehmen zu einem abschließenden Urteil darüber kommt,

1. Vgl. Schuler, Ein Kern von Fragen in Personalwirtschaft, S. 8- 10

welcher Bewerber für die Arbeitsstelle geeignet ist, müssen alle im Gespräch gewonnenen Informationen noch einmal gesichtet und den entsprechenden Kompetenzen zugeordnet werden.

Der Interviewer sollte zu den einzelnen Anforderungskriterien bewerten, z.B. anhand einer 5er-Skala. Die Ergebnisse der Auswertung unterschiedlicher Interviewer müssen miteinander verglichen werden. Es ist zu entscheiden, ob ein zweites Vorstellungsgespräch zur Absicherung des gemeinsamen Urteils noch notwendig ist oder ob noch weitere Informationen benötigt werden.¹ Der Interviewer muss auf jeden Bewerber gleich reagieren, sodass die Vergleichbarkeit der Leistungen zwischen Bewerbern stark eingeschränkt ist.²

5.2. Das Vorstellungsgespräch in China

Das Vorstellungsgespräch bzw. Vorstellungsgespräch ist neben der Auswertung der Bewerbungsunterlagen das wichtigste Instrument der Personalauswahl in China besonders für das Privatunternehmen. Das Vorstellungsgespräch ist in das kleine und mittlere Privatunternehmen oft das einzige Instrument der Endauswahl. Aber kurzes Interview nach der Vorauswahl ist für Staatsunternehmen häufig nur eine Zwischenauswahl. Ziel des Vorstellungsgesprächs ist die gegenseitige Kenntnis des Unternehmens und der Bewerber in kurzer Zeit. Das Unternehmen wird im Vorstellungsgespräch oft auf den persönlichen Eindruck geachtet.

5.2.1. Fragetypen des Vorstellungsgesprächs

Vor das Vorstellungsgespräch muss das Unternehmen die Fragen für das Interview stellen. Die Fragetypen werden wie in Deutschland als biographische Fragen, kenntnisfragen, episodische Fragen, selbsteffektorische Fragen,

1. vgl. List, Wer ist qualifiziert, S. 81

2. vgl. Knebel, Das Vorstellungsgespräch, S. 230

situative Fragen und Suggestivfragen einsetzen. Außerdem werden die Fragen als folgende Typen unterscheiden:

➤ Offene Fragen

Für die offenen Fragen erwartet das Unternehmen immer eine kurze aber sinnvolle Antwort von dem Bewerber. Die offenen Fragen sind für den Bewerber einer guten Chance, dass der Eindruck vertieft.

➤ Allgemeine Fragen

Die allgemeinen Fragen sind in China als die biographische Fragen oder Kenntnisfragen. Für diese Fragen wird der Bewerber oft mehr Vorbereitungen macht, um die guten Antworten in das Interview zu geben. Der routinierte Interviewer wird oft eigene Veränderungen der bestimmten Fragen nimmt, um die Fähigkeit der Reaktion vom Bewerber zu beobachten.

➤ Suggestivfragen

Die suggestivfragen in China sind gleich wie in Deutschland. Das Ziel der Suggestivfragen ist die erwartete Kenntnis über den Bewerber zu bekommen.

➤ Neutrale Fragen

Die Neutrale Fragen ist oft eine Selektivität für den Bewerber. Der Bewerber braucht nur eine Antwort zu auswählen und seinen Gesichtspunkt erläutern. Aber der Interviewer muss seine Meinung und Position über die Fragen vermeiden.

Das Unternehmen beginnt das Interview immer mit den offenen Fragen, um das Interview dem Bewerber durch eigene kurze Antworten schnelle kennenzulernen und der Bewerber auch in den Zustand dem Interview anzupassen. Nach den offenen Fragen bekommt der Bewerber häufig die Allgemeine und Suggestivfragen, um das Unternehmen erwartete Antworten zu erhalten. Am Ende des Interviews wird der Interviewer immer eigene neutrale Fragen gibt, um die nicht klare Kenntnis vom Bewerber zu erklären.

5.2.2. Arten des Vorstellungsgesprächs

Grundsätzlich lassen sich die Arten des Vorstellungsgesprächs in China in drei Kategorien unterteilen.

Erstens unterscheidet das Vorstellungsgespräch nach der Anzahl der Person wie in Deutschland:

- Das Einzelvorstellungsgespräch (one on one)
Ein Interviewer führt das Vorstellungsgespräch mit dem Bewerber. Normalerweise ist es der Personalleiter in chinesische Unternehmen.
- Das Gruppenvorstellungsgespräch (group interview)
Zwei oder mehr Interviewer führt gleichzeitig das Vorstellungsgespräch mit dem Bewerber. Der Zweck des Gruppenvorstellungsgesprächs ist die Zeit des Interviews zu sparen.
- Das Spiel spielen (game play)
Die ein oder mehr Interviewer führt gleichzeitige das Vorstellungsgespräch mit einer Gruppe des Bewerbers. Normalerweise teilnimmt die Gruppe ein Spiel. Der Zweck ist die Zeit des Interviews zu sparen und die Kooperationsfähigkeit des Bewerbers zu kennen.

Zweit unterscheidet das Vorstellungsgespräch nach der Strukturierung:

- Das strukturierte Vorstellungsgespräch (Interview)
Das strukturierte Vorstellungsgespräch verwendet das Unternehmen häufig in vorläufige Sichtung. Nach den Fragen über die Bewerbungsunterlagen laufen oft eigene fachliche Fragen.
- Das freie Vorstellungsgespräch (Interview)
Der routinierte Interviewer wird gern das freie Vorstellungsgespräch verwendet. Die Gesprächsinhalte von dem freien Vorstellungsgespräch sind nicht vorgegeben und hat keine gründliche Anforderungsanalyse, schriftlichen Fragenlisten und Bewertungshilfen. Durch das freie Vorstellungsgespräch bekommt der Interviewer einer besseren Einschätzung tätigkeitsrelevanter Eigenschaften und Charaktermerkmale

des Bewerbers.

➤ Das fachliche Vorstellungsgespräch (Interview)

Die Fragenstellungen sind für das fachliche Vorstellungsgespräch immer über die fachliche Tätigkeit. Der Interviewer beachtet oft die fachliche Tätigkeit des Bewerbers.

Man unterscheidet das Vorstellungsgespräch auch nach Stufe:

➤ Sichtung (screening)

Durch Sichtung kann das Unternehmen zuerst der ungeeigneten Bewerber auswählen. Wegen der großen Zahlen des Bewerbers wird die Sichtung oft einen Zeitraum eingeschränkt.

➤ Fortgeschritten Stufe (further round)

Durch Sichtung wird der geeignete Bewerber eine Bestätigung bekommt, um die fortgeschrittene Stufe zu einladen. Diese Stufe wird häufig durch den routinierten Interviewer und mehr als einen Interviewer der Bewerber führen. Die Zeit des Interviews wird als die Sichtung verlängern.

➤ Schlüssigen Stufe (final round)

Am Ende kann nur wenigen Bewerber die schlüssige Stufe teilnehmen. Diese Stufe wird oft durch den Vorgesetzter den geeigneten Bewerber führen.

Der Ablauf der Durchführung von einem Vorstellungsgespräch ist in China auch nach Unternehmen und Personalleiter unterschiedlich. Es ist sehr schwierig, für ein Vorstellungsgespräch eine feste Norm im Gesprächsablauf zu bestimmen. Normalerweise wird das Vorstellungsgespräch wie Deutschland in 7 Phasen läuft. Die menschliche Fragen spielen im Vorstellungsgespräch eine wichtige Rolle.

6. Assessment-Center

Das Assessment-Center hat sich als eines der erfolgreichsten und am meisten akzeptierten Auswahlinstrument in der Personalauswahl etabliert. Das Assessment-Center handelt es sich in erster Linie um Großunternehmen und mittelständische Unternehmen, was hauptsächlich daran liegt, dass höchste administrative Leistungsfähigkeit und methodische Sorgfalt vorauszusetzen sind.

6.1. Bedeutung des Assessment-Centers (AC)

Die Durchführung eines AC-Verfahrens als Bestandteil eines erweiterten Auswahlverfahrens ist zulässig und sinnvoll. Die Behörde kann ihre Auswahlentscheidung maßgeblich auch auf die Ergebnisse eines AC-Verfahrens stützen, insbesondere wenn es um weitere Erkenntnisse, hier vor allem über die jeweiligen kognitiven, sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie Führungsfähigkeiten geht.

Folgend sollen die Vorteile des AC-Verfahrens kurz zusammengefaßt werden.

Vorteile für das Unternehmen:

Das Unternehmen hat mit dem AC die Chance, die Bewerber eingehend zu durchleuchten. Man hat teilweise mehrere Tage Zeit, die Bewerber kennenzulernen. Ist das AC ordentlich und gewissenhaft konzipiert, zudem noch passgenau auf die zu besetzende Stelle zugeschnitten, dann kann ein AC gravierende Fehler bei der Rekrutierung von Personal vermeiden. Das spart dann im Endeffekt auch Kosten, denn ein ungeeigneter Mitarbeiter verursacht unter Umständen mehr finanziellen Schaden, als ein umfangreiches AC. Entscheidend ist also immer die Qualität des AC.

Vorteile für der Bewerber:

- Für alle Bewerber ie gleichen Startchance,

- Objektive und transparente Urteilsfindung, die zu einer höheren Akzeptanz,
- Direkter Vergleich mit den anderen Bewerbern,
- Die Bewerber erleben ein faires, durchschaubares Verfahren und fühlen sich durch die Bemühungen aufgewertet,
- Das Erkennen persönlicher Stärken und Schwächen durch das abschließende Feedback-Gespräch.

6.2. Grundprinzipien des Assessment-Centers

Einige Prinzipien zeichnen das AC aus und machen es besonders valide in der Erfassung beruflicher Fähigkeiten.¹

- Prinzip der Anforderungsanalyse
Grundlage für das AC ist das Anforderungsprofil, die erfolgskritisch für die angestrebte Position sind. Diese stellen die Grundlage einer jeden Beurteilung im AC dar.
- Prinzip der Simulation
Die Kernidee des AC ist die Simulation der später zu erfüllenden Aufgaben. Je ähnlicher die Simulation, den tatsächlichen Aufgaben entspricht, desto besser kann das spätere Arbeitsverhalten vorhergesagt werden.
- Prinzip der Methodenvielfalt
Im AC werden unterschiedliche Methoden und Verfahren zusammengestellt und miteinander kombiniert. Um die Beurteilung noch besser abzusichern, werden einzelne Anforderungskriterien in den unterschiedlichen Einzel-Übungen des AC mehrfach und unabhängig voneinander beobachtet und bewertet.
- Prinzip der Transparenz
Die Teilnehmer werden vorab über das AC informiert, denn nur so kann

1. <http://www.uni-koblenz-landau.de/landau/fb5/iew/wfwm/seminare/sose09/lmatru/s06/dokument-1>
Assessment-Center als Personalauswahlinstrument

eine Akzeptanz erreicht werden. Am Ende des AC erhalten alle Teilnehmer ein Feedback von den Assessoren.

➤ Prinzip der Beobachtung durch Führungskräfte

Die Führungskräfte kennen die Unternehmenskultur und können besten entscheiden, welcher Bewerber in das Unternehmen passt. Die Führungskräfte werden in einem Training auf ihre Rolle vorbereitet und beobachten auf der Basis von vorher schriftlich festgelegten Kriterien. Diese Kriterien sind für die unterschiedlichen Teilnehmer gleich. Neben Führungskräften können auch externe Fachleute zu Rate gezogen werden.

6.3. Durchführung des Assessment-Centers

Das AC beginnt mit der Definition und Erstellung eines Anforderungsprofils auf der Grundlage des unternehmensinternen Kompetenzmodells. Die Auswahl der Übungen hängt stark von der Beschaffenheit der Anforderungen und auch von der verfügbaren Zeit ab. Der Zeit- und Kostenaufwand für ein AC variiert je nach der Anzahl der Bewerber und der Übungen. Die Bewerber (Teilnehmer) lösen die vorgegebenen Aufgaben und werden von Dritten (Externen oder Personen aus dem Unternehmen) beobachtet und bewertet. Dabei macht sich zunächst jeder einzelne Beobachter sein eigenes Bild. Am Ende des Verfahrens werden die einzelnen Beurteilungen in einer Konferenz zusammengetragen und diskutiert.

Die Ergebnisse von Beobachterkonferenz werden der Bewerber (Teilnehmer) anschließend in einem Feedback-Gespräch mitgeteilt. Anhand des Feedbacks können die Bewerber (Teilnehmer) ihr Selbstbild mit einem Fremdbild vergleichen, die Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten entdecken und individuell weitere Karriereschritte planen.¹

1. http://www.loesungsmanagement.de/de/pdf/pdf_coaching_und_entwicklung/assessment_center_durchfuehrung.pdf Durchführung Assessment-Centers

7. Die Auswahlentscheidung

7.1. Die Auswahlentscheidung in Deutschland

Aufgrund der Bewerbungsunterlagen, der geführten Vorstellungsgespräche und auch vorhandener Ergebnisse von Eignungstests kann das Unternehmen entscheiden, welchem der Bewerber der Vorzug gegeben werden soll.

Die Bewerber haben verständlicherweise das Bedürfnis, möglichst bald zu erfahren, ob sie für die zu besetzende Position ausgewählt wurde oder nicht. Abgelehnte Bewerber erwarten die Unterlagen möglichst zügig zurück. Dabei werden die Bewerbungsunterlagen selbst, nicht jedoch das Anschreiben, mit einem freundlichen Absageschreiben zurückgereicht. Dem Absageschreiben kommt eine wichtige Bedeutung zu. Die Absage sollt immer respektvoll formuliert sein und die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Bewerbers nicht in Frage stellen.

Zusätzlich zur Mitteilung über die Auswahlentscheidung ist ein persönliches Rückmeldegespräch (Feedback) sinnvoll und wünschenswert. Bewerber haben das Bedürfnis, aus ihrer Bewerbung zu lernen und die Sichtweise der beurteilenden Personen kennenzulernen und zu hinterfragen. Unternehmen sollen für diese Rückmeldung von vornherein Zeit einplanen. Das gilt vor allem für Feedbackgespräche mit internen Bewerbern.

Nach einem erfolgreichen Auswahlverfahren, bei dem man sich auf einen Bewerber einigen konnte und sämtliche erforderlichen Zustimmungen vorliegen, ist Folgendes zu tun:

- gegebenenfalls Einleiten aller notwendigen Schritte zur Verfügung einer Versetzung bzw. Umsetzung
- Aufsetzen z.B. des Anstellungsvertrages bei externen Bewerbern.

7.2. Die Auswahlentscheidung in China

Nach der Auswertung von Bewerbungsunterlagen, dem geführten Vorstellungsgespräch und auch vorhandener Ergebnisse von Eignungstests gibt der Personalauswahl noch die Probezeit in China. Das Unternehmen wird die Bewerbungsunterlagen des abgelehnten Bewerbers mit einem freundlichen Absageschreiben zurückgereicht und mit dem geeigneten Bewerber einen befristeten Vertrag über die Probezeit unterschreiben.

Die Probezeit spielt der Personalauswahl des chinesischen Unternehmens besonders das Privatunternehmen eine wichtige Rolle. Die Probezeit wird im chinesischen Unternehmen als entscheidende Stufe und allgemeine der Personalauswahl betrachtet. Aber der Probezeit ist nur wichtig für den externen Bewerber. Das chinesische Arbeitsrecht hat den Zeitraum der Probezeit gebietet, dass der nicht länger als 6 Monate ist. Die Probezeit ist als ein System den Bewerber zu prüfen, ob der Bewerber die Arbeitsstelle anpassen kann. Das Unternehmen beachtet häufig die Probezeit, um die unnötigen Verluste des Unternehmens zu vermeiden.

Nach der Probezeit kann das Unternehmen entscheiden, welchem der Bewerber der Vorzug gegeben werden soll.

- Mit dem ungeeigneten Bewerber wird der befristete Vertrag automatisch kündigt, und der Lohn der Probezeit abschließt.
- Mit dem geeigneten Bewerber wird der befristete Vertrag als der offiziellen Vertrag geändert, und die konkrete Arbeitsstelle aufsetzen oder umsetzen.

8. Praxis der Personalauswahl des Unternehmen in Deutschland und China

Das Kapitel gibt einen Überblick über den Einsatz und die Beurteilung der Personalauswahlverfahren in Deutschland und China. Ich hatte mehr als 200 Fragebogen an die umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland und China verschickt. Alle Briefe waren an die zuständigen Mitarbeiter des Personalwesens adressiert.

8.1. Basisdaten

Verschiedene Auswahlverfahren werden nicht nur vorwiegend für spezielle Bewerbergruppen eingesetzt, sondern auch oft von bestimmten Unternehmen bevorzugt.

8.1.1. Ergebnisse in Deutschland

Unternehmensgrößen

Die Verteilung der Unternehmensgrößen wird durch Abbildung 20 illustriert:

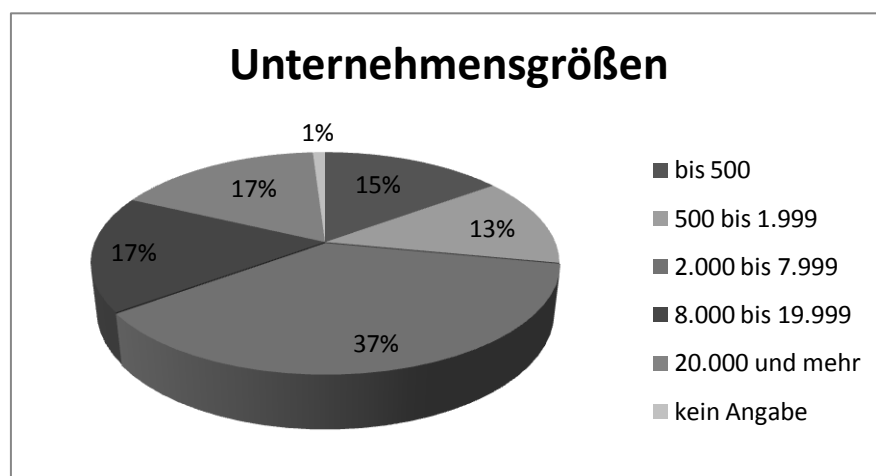


Abb.21. Verteilung der Unternehmensgrößen (Deutschland); bezogen auf die Gesamtstichprobe N=75

Einsatzhäufigkeiten der Auswahlverfahren bezogen auch auf die Unternehmensgrößen.

- Für die Analyse der Bewerbungsunterlagen, der Leistungstest und das Interview sind keine auffälligen Präferenzen zu konstatieren. Nur für die letztgenannte Methode ist die Feststellung möglich, dass sie verhältnismäßig selten in kleinen Unternehmen (< 500 Mitarbeiter) zur Anwendung kommen.
- Die Durchführung von Persönlichkeitstests findet vermehrt in Organisation statt, die zwischen 500 und 1.999 Mitarbeitern beschäftigen.
- Die Unternehmen mit 2.000 – 7.999 Mitarbeitern weisen eine Vorliebe für unstrukturierte Interviews und Arbeitsproben auf.
- Der Intelligenztest, das strukturierte Interview, die zusätzlichen Referenzen, der biographische Fragebogen und das Assessment-Center sind häufig in der Personalauswahl großer Unternehmen (8.000 und mehr Mitarbeiter) zu finden.

Beteiligte Branchen

Um ein genaueres Bild über die teilnehmenden Firmen zu bekommen, wurde um die Angabe der Branchen gebeten. Die Auswertung ergab, dass sich alle größeren Branchen an der Umfrage beteiligt haben.

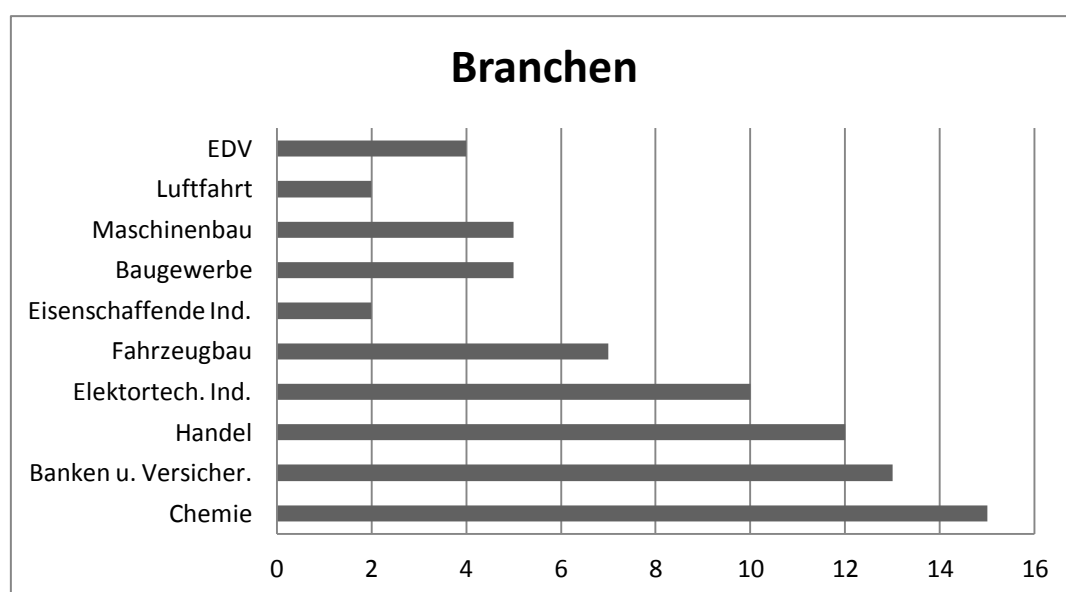


Abb.22. Branchenverteilung (Deutschland); bezogen auf die Gesamtstichprobe N=75

8.1.2. Ergebnisse in China

Das Wirtschaftssystem der Volksrepublik China lässt sich als mixed economy bezeichnen. Das Wirtschaftssystem Chinas hat im Zuge des Reformprozesses grundsätzlich in Richtung einer Marktwirtschaft entwickelt, allerdings mit einer nach wie vor erheblichen Bedeutung von Staatsunternehmen in Branchen, die die Regierung als strategisch wichtig erachtet. Wegen die Lage der Nation kommt Staatsunternehmen allerdings immer noch einen erheblichen Anteil an der Wertschöpfung und der Beschäftigung zu.

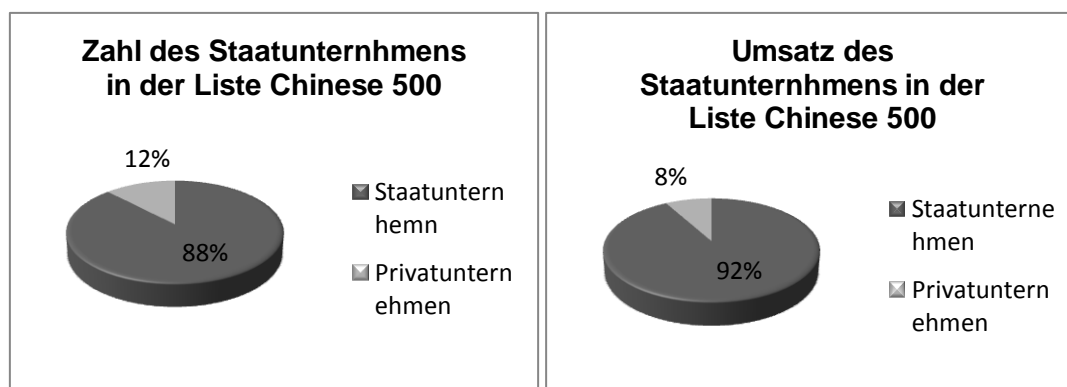


Abb.23. Das Staatsunternehmen in der List Chinese 500

Wegen das verschiedene Wirtschaftssystem gibt hier eine große Unterschiede des Personalauswahlverfahrens zwischen China und Deutschland.

Unternehmensgrößen

Die Verteilung der Unternehmensgrößen wird durch Abbildung 22 illustriert:

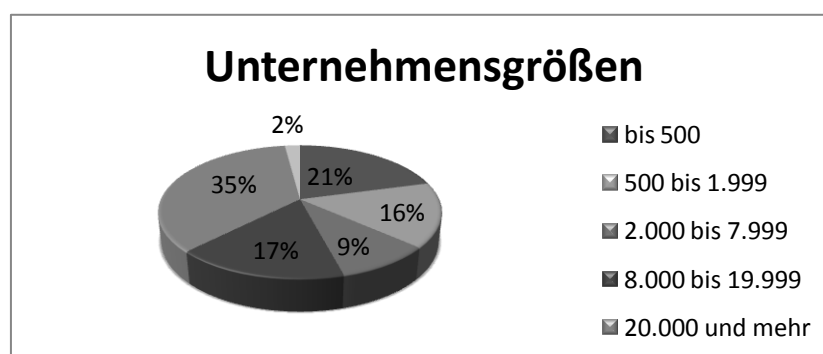


Abb.24. Verteilung der Unternehmensgrößen (China); bezogen auf die Gesamtstichprobe N=96

Für das chinesische Unternehmen, Einsatzhäufigkeiten der Auswahlverfahren bezogen nicht nur die Unternehmensgrößen, sondern auch auf das Unternehmenssystem.

➤ Das Staatsunternehmen

Das Staatsunternehmen in China hat immer mehr als 7.000 Mitarbeitern. Die Ziele der Personalauswahl für das Unternehmen sind nicht nur neue Mitarbeitern zu bekommen, sondern auch die restliche Arbeitskraft von dem Staat zu verteilen.

Das unstrukturierte Interview, der biographische Fragebogen und das Assessment-Center sind nicht in das Staatsunternehmen zu finden. Sondern die Persönlichkeitstests, der Intelligenztest, das strukturierte und standardisierte Interview und die zusätzlichen Referenzen sind häufig zu finden.

Es gibt noch ein bemerkenswertes Merkmal für die Personalauswahl von dem Staatsunternehmen, dass die Führungskraft nicht öffentlich Rekrutierung ist, sondern durch interne Personalauswahl auswählen oder durch staatliche abordnen.

➤ Das Privatunternehmen

Das Privatunternehmen in China hat häufig weniger als 2.000 Mitarbeitern. Das Privatunternehmen braucht immer mehr hochwertige Arbeitskraft, um starke Wettbewerbskraft in jeweiliger Branche haben. So berücksichtigt die das Privatunternehmen immer auf das Personalauswahlverfahren. Das unstrukturierte Interview, der biographische Fragebogen sogar das Assessment-Center (mehr als 2.000 Mitarbeiter) sind häufig zu finden.

Beteiligte Branchen

Die Verteilung der beteiligten Branchen wird durch Abbildung 23 illustriert:

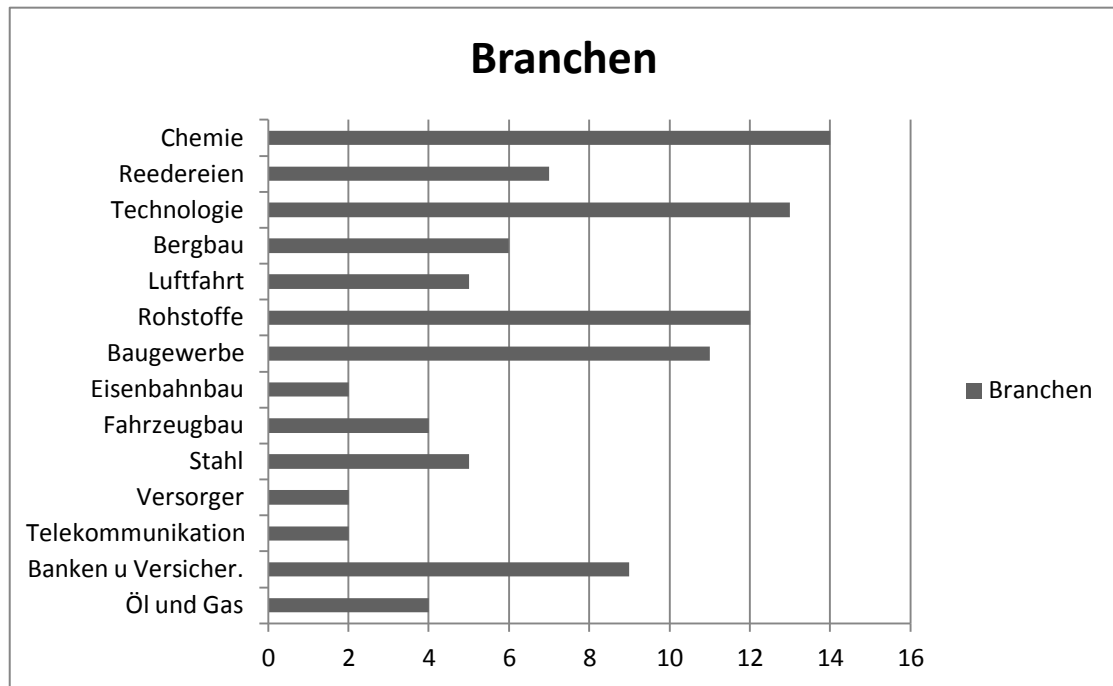


Abb.25. Branchenverteilung (Deutschland); bezogen auf die Gesamtstichprobe N=96

In diese Befragung ist mehr als 60% das Staatsunternehmen zu gehören. Heute ist das Staatsunternehmen noch mit einer nach wie vor erheblichen Bedeutung von Staatsunternehmen in jeweilige Branchen.

8.2. Auswahlverfahren

8.2.1. Einsatz eignungsdiagnostischer Methode zu externen Personalauswahl

Folgende Abbildung zeigt die Anwendungshäufigkeiten der verschiedenen Auswahlverfahren in Deutschland und China.

Verfahren	gesamt
Analyse der Bewerbungsunterlagen	99%
zusätzliche Referenzen	69%
strukturiertes Interview mit Personalabteilung	70%
unstrukturiertes Interview mit Personalabteilung	62%
strukturiertes Interview mit Fachabteilung	52%
unstrukturiertes Interview mit Fachabteilung	68%
Arbeitsproben	40%
Biographische Fragebogen	23%
Assessment-Center	45%
Psychologische Test	47%

Abb.26. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur externen Personalauswahl

(Deutschland)

Verfahren in Staatunternehmen	gesamt
Analyse der Bewerbungsunterlagen	90%
zusätzliche Referenzen	30%
strukturiertes Interview mit Personalabteilung	56%
unstrukturiertes Interview mit Personalabteilung	45%
strukturiertes Interview mit Fachabteilung	85%
unstrukturiertes Interview mit Fachabteilung	32%
Arbeitsproben	35%
Biographische Fragebogen	15%
Assessment-Center	12%
Psychologische Test	75%
Verfahren in Privatunternehmen	gesamt
Analyse der Bewerbungsunterlagen	97%
zusätzliche Referenzen	23%
strukturiertes Interview mit Personalabteilung	85%
unstrukturiertes Interview mit Personalabteilung	72%
strukturiertes Interview mit Fachabteilung	80%
unstrukturiertes Interview mit Fachabteilung	67%
Arbeitsproben	85%
Biographische Fragebogen	17%
Assessment-Center	28%
Psychologische Test	60%

Abb.27. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur externen Personalauswahl

(China)

- **Die Analyse der Bewerbungsunterlagen**, die vor allem der Vorselektion dient, wird in mehr als 90% der Unternehmen durchgeführt.

Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass für fast alle zu besetzenden Positionen eines deutschen Unternehmen und chinesische Privatunternehmen zu mehr als 95% die Bewerbungsunterlagen gesichtet und analysiert werden.

Es ist besonders in dem chinesischen Staatsunternehmen, dass die Bewerbungsunterlagen nicht ernsthaft analysiert wie in Privatunternehmen werden. Es gibt für das Staatsunternehmen immer einen klaren Maßstab für die Eignung des Bewerbers, so sind die Bewerbungsunterlagen für diese Unternehmen häufig nur eine Förmlichkeit.

- **Zusätzliche Referenzen**

Zusätzliche Referenzen werden in 69% der deutschen Unternehmen

eingeholt. Sie spielen bei Auszubildenden mangels Berufserfahrung eine geringe Rolle, während sie für die Auswahl von Führungskraft mit ausschlaggebend sind.

Zusätzliche Referenzen werden in 30% der chinesischen Staatsunternehmen eingeholt. Sie spielen für die Eignung eines Bewerber eine geringe Rolle. Das Staatsunternehmen betont sich die Referenzen für die Absolventen nicht.

Sie werden in 23% der chinesischen Privatunternehmen eingeholt. Die Personalabteilung berücksichtigt sich immer auf die Fähigkeit und Berufserfahrung und auch die Ergebnisse einen Bewerber aber nicht auf die Referenzen.

➤ **Interview in der Personalabteilung.**

Eine große Bedeutung wird dem Interview zugemessen, welches in fast allen antwortenden deutschen Unternehmen und chinesischen Privatunternehmen durchgeführt wird. In diese Aufteilung ist das Interview das am meisten verwendete Auswahlverfahren. Wird es nur in seiner Form untergliedert, in strukturiertem und unstrukturiertem Interview.

70% der deutschen Unternehmen durchführen strukturierte Interview und 62% der Unternehmen durchführen unstrukturiertes Interview in der Personalabteilung. Während das strukturierte Interview vorwiegend im Bereich der Berufsanfänger (Auszubildende), der Angestellten ohne Führungsaufgaben und der Führungskräfte zum Einsatz kommt, wird das unstrukturierte häufiger bei den ungelernten Arbeitern, bei den Facharbeitern und wiederum bei den Angestellten ohne Führungsaufgaben angewendet.

85% der chinesischen Privatunternehmen durchführen strukturierte Interview und 72% durchführen unstrukturiertes Interview in der Personalabteilung. Das Interview spielt eine große Rolle für das chinesische Privatunternehmen. Die Personalabteilung betont sich immer auf die Ausdrucksfähigkeit auch auf die Antworten für die Fragen eines

Bewerbers in dem Interview. Häufig wird das Interview den abschließenden Faktor sein, um ein Bewerber aufzunehmen.

56% der chinesischen Privatunternehmen durchführen strukturierte Interview und 45% durchführen unstrukturiertes Interview in der Personalabteilung. Das Interview für chinesische Staatsunternehmen nicht häufig zu finden wegen die mehreren Bewerbern. Umgekehrt berücksichtigt die Personalabteilung sich mehr auf dem Eignungstest als Interview. Häufig ist das Interview nur ein zusätzliches Verfahren in dem Personalauswahlverfahren.

➤ **Arbeitsproben**

Arbeitsproben werden in 40% der deutschen Unternehmen durchgeführt. Die Arbeitsproben für der chinesischen Privatunternehmen (80%) ist wichtig. Die Personalabteilung des Unternehmens beachtet immer außer das Interview auch die bisherige Tätigkeit des Bewerbers. Die Berufserfahrungen spielen sich für das Privatunternehmen große Rolle. Solche Unternehmen haben keine mehr Zeit und Aufwand für die Ausbildungen den neuen Bewerbern.

Die Arbeitsproben spielen bei Auszubildenden für Staatsunternehmen eine geringe Rolle. Das Staatsunternehmen beachtet sich mehr auf die Ausbildungen. Die bisherige Tätigkeiten auch die Berufserfahrungen sind für Auszubildenden keine wichtige Bedeutung.

➤ **psychologische Tests**

Generell werden in einer großen Zahl der Unternehmen psychologische Tests egal in deutschen oder chinesischen Unternehmen durchgeführt. Die Hauptzielgruppen des Testinteresses sind Auszubildenden.

8.2.2. Einsatz eignungsdiagnostischer Methode zu internen Personalauswahl

Folgende Abbildung zeigt die Anwendungshäufigkeiten der verschiedenen Auswahlverfahren zu internen Personalauswahl in Deutschland und China.

Verfahren	gesamt
Interview	81%
Vorschlag durch direkte Vorgesetzte	79%
Mitarbeiterbeurteilung	75%
probeweise übertargung von Aufgaben der Zielposition	49%
Arbeitsproben	17%
Assessment Center	34%

Abb.28. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur internen Personalauswahl
(Deutschland)

Verfahren in Staatunternehmen	gesamt
Interview	30%
Vorschlag durch direkte Vorgesetzte	87%
Mitarbeiterbeurteilung	65%
probeweise übertargung von Aufgaben der Zielposition	30%
Arbeitsproben	12%
Assessment Center	10%
Verfahren in Privatunternehmen	gesamt
Interview	75%
Vorschlag durch direkte Vorgesetzte	65%
Mitarbeiterbeurteilung	89%
probeweise übertargung von Aufgaben der Zielposition	37%
Arbeitsproben	22%
Assessment Center	15%

Abb.29. Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur internen Personalauswahl
(China)

➤ **deutsches Unternehmen**

In der internen Personalauswahl des deutschen Unternehmens werden zu 81% Interviews eingesetzt, um einen Mitarbeiter für eine neue Stelle auszuwählen.

In 79% der deutschen Unternehmen ist der Vorschlag eines direkten Vorgesetzten entscheidungsrelevant. Vorwiegend werden Führungskräfte und Facharbeiter auf diesem Weg für eine neue Stelle ausgewählt.

Die 75% der deutschen Unternehmen bietet die Mitarbeiterbeurteilung die Möglichkeit, Qualifikationen eines Bewerbers zu überprüfen. Bei unter und mittlerer Führungskraft sowie bei Angestellten ohne Führungsaufgaben wird diese Beurteilung meist hinzugezogen, wenn sie sich um eine neue Position innerhalb der Firma bewerben.

Das Assessment-Center kommt häufiger im externen als im internen Bereich zum Einsatz. Die Zielgruppen sind mehr in die Führungskraft.

➤ **chinesisches Staatsunternehmen**

In der internen Personalauswahl des chinesischen Staatsunternehmens werden nur zu 30% Interviews eingesetzt, um einen Mitarbeiter für eine neue Stelle auszuwählen. Das Interview spielt für die interne Personalauswahl geringe Rolle.

Das wichtige Merkmal der internen Personalauswahl ist die Auswahl der Führungskraft für das chinesische Unternehmen. Die Führungskraft ist nicht öffentlich Rekrutierung, sondern durch staatliche abordnet. In 87% der chinesischen Staatsunternehmen ist der Vorschlag eines direkten Vorgesetzten entscheidungsrelevant. Der Staat abordnet häufig die Führungskraft für ein bestimmtes Unternehmen, dann nach einige Jahre wird diese Führungskraft nach anderes Staatsunternehmen abordnet. Der Wille des Staats wird für diese Auswahlverfahren maßgeblich sein.

Die 65% der chinesischen Staatsunternehmen bietet die Mitarbeiterbeurteilung nur die Möglichkeit, Qualifikationen eines fachlichen oder technischen Mitarbeiters zu überprüfen.

➤ **chinesisches Privatunternehmen**

Im Vergleich zu den Staatsunternehmen, in der internen Personalauswahl des chinesischen Privatunternehmens werden zu 81% Interviews eingesetzt. Das Privatunternehmen beachtet das Interview nicht nur auf die fachlichen Mitarbeitern sondern auch auf die Führungskraft.

Der Vorschlag eines direkten Vorgesetzten und die Mitarbeiterbeurteilung für das Privatunternehmen werden gleich wie für das deutsche Unternehmen sein. Sie sind ganz wichtige in der internen Personalauswahl des chinesischen Privatunternehmens.

8.3. Zuständigkeit für die Personalauswahl

Für die Fragestellung, wer in den Unternehmen für die Anwendung der verschiedenen Auswahlverfahren zuständig ist.

	Personal- abteilung	Vorgesetzt e	Psychologen		Fach- abteilung	Ausbildungs- wesen
			angestellt	externe Berater		
Analyse der Bewerbungs- unterlagen	96	64	7	3	45	38
Interview	94	78	8	4	60	24
Psychologisc he Tests	21	2	5	5	2	25
Arbeitsproben	9	14	1	0	19	15
Assessment- Center	28	10	12	9	9	7

Abb.30. Zuständigkeit für den Einsatz verschiedener Auswahlverfahren (Deutschland)

	Personal- abteilung	Vorgesetzt e	Psychologen		Fach- abteilung	Ausbildungs- wesen
			angestellt	externe Berater		
Analyse der Bewerbungs- unterlagen	93	87	14	10	25	65
Interview	97	79	12	4	43	45
Psychologisc he Tests	43	23	3	7	1	12
Arbeitsproben	6	13	0	0	22	17
Assessment- Center	12	5	7	10	10	8

Abb.31. Zuständigkeit für den Einsatz verschiedener Auswahlverfahren (China)

➤ Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen, die mit dem Interview am häufigsten durchgeführt wird, findet in fast allen deutschen Unternehmen in der Personalabteilung statt. Zusätzlich werden in jeweils über die Hilfe der Organisation die Vorgesetzten und die Fachabteilungen beteiligt.

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen findet in chinesischen Unternehmen außer in der Personalabteilung auch häufig in der Organisation die Vorgesetzten wegen die mangelhafte Unternehmenssystem des Staatsunternehmens statt.

In einem Großteil der Privatunternehmen in China ist kleines und neues Unternehmen. Weil Sie keine reife Personalabteilung haben, findet sie die

Analyse der Bewerbungsunterlagen in der Organisation die Vorgesetzten und auch die Psychologen statt.

➤ **Interview**

Das Interview wird gleichermaßen zumeist von Mitarbeitern der Personalabteilung egal deutschen oder chinesische Unternehmen durchführen. In einem Großteil der Unternehmen obliegt dieses Interview aber auch dem Vorgesetzten sowie der Fachableitung.

➤ **Psychologischen Tests**

Die psychologischen Tests in deutschen Unternehmen, deren Einsatz verhältnismäßig verbreitet ist, werden hauptsächlich vom Ausbildungswesen betreut. Umgekehrt wird das chinesische Unternehmen hauptsächlich durch die Tests von der Personalabteilung oder Vorgesetzten betreut.

8.4. Zusammenfassung

Trotz des gemeinsamen Trends zu methodisch verbesserten Auswahlgesprächen lassen sich diesbezüglich auch Differenzen auszumachen. Sie liegen weniger in der Einschätzung, über die schon gesprochen wurde, beispielsweise als in der Verwendungshäufigkeit eines Auswahlverfahrens.

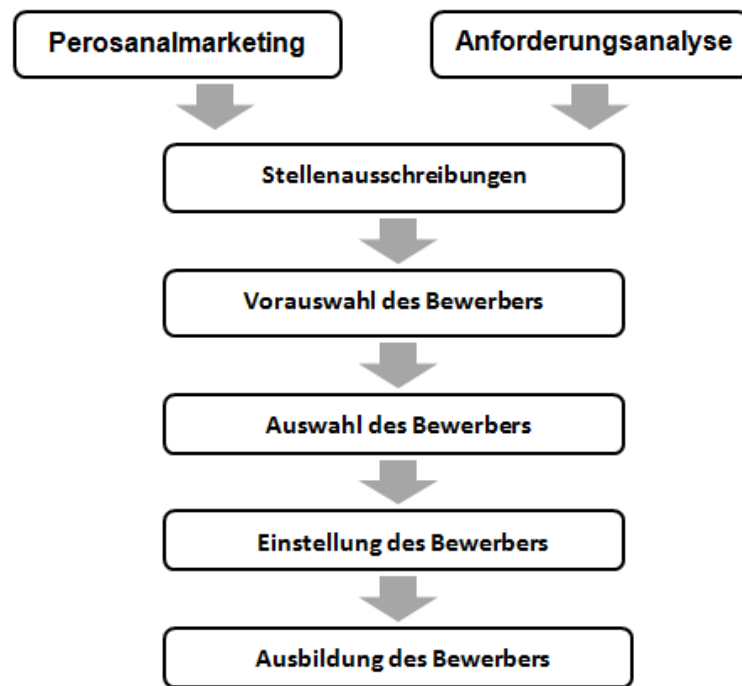


Abb.32. Gemeinsamen Trends des Personalauswahlverfahrens

➤ Deutsches Unternehmen

Großteile in deutschen Unternehmen betont sich mehr auf das Verfahren der Vorauswahl und Auswahl vom Bewerber. Die Merkmale des Personalauswahl erläutern in folgenden Punkte:

- die Bewerbungsunterlagen gesichtet und analysiert
- die komplexe Fähigkeit und Berufserfahrungen des Bewerbers
- das Interview als entscheidende Faktoren
- die Personalabteilung als wichtige Abteilung im Auswahlverfahren
- mehr Gerechtigkeit für das ganze Verfahren

➤ Chinesisches Staatsunternehmen

Wegen das spezifische System haben das Verfahren der Vorauswahl von dem chinesischen Staatsunternehmen eigene Merkmale:

- große Zahlen des Bewerbers
- die interne Personalbeschaffung ist hauptsächliches Weg der Personalauswahl, insbesondere für die Führungskräfte.
- Rekrutierung mehr auf die Absolventen
- betont mehr auf Erzeugnisse der Hochschule des Bewerbers

- die Bewerbungsunterlagen nur als Ausweispapier
- Eingangstest (als schriftliche Prüfung) als entscheidende Faktoren
- Ausbildungen eines Bewerbers sind wichtig als die Auswahl

➤ Chinesisches Privatunternehmen

Mehrzahl der Privatunternehmen sind kleine und junge. Sie müssen ihren Auswahlverfahren immer Anlehnung (mehr auf ausländische Unternehmen) und Vollkommenheit machen, um der wettbewerbsintensive Markt anzupassen. Das Auswahlverfahren in Privatunternehmen ist ähnlich wie in deutschem Unternehmen, aber gibt es auch eigene Spezialität:

- die Bewerbungsunterlagen sind ganz wichtig
- die komplexe Fähigkeit und die Erzeugnisse des Bewerbers
- das Interview als hauptsächliches Verfahren
- der Vorschlag eines direkten Vorgesetzten als entscheidende Faktoren

Anhang

Fragebogen zur Untersuchung:

Personalauswahlverfahren deutscher Unternehmen und chinesischer Unternehmen im Vergleich

1. Identifizierender Teil:

1.1. Unternehmensgröße:

Kreuzen Sie bitte an, wieviel Arbeitsnehmen in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind.

bis 500	
zwischen 500 und 1.999	
zwischen 2.000 und 7.999	
zwischen 8.000 und 19.999	
20.000 und mehr	

1.2. Branche

Kreuzen Sie bitte an, welcher Branche Ihr Unternehmen angehört:

Energiewirtschaft		Textil und Bekleidung	
Bergbau		Baugewerbe	
Eisenschaffende Industrie		Handel	
Chemie		Bank und Versicherung	
Maschinenbau		Informatik	
Elektrotechnische Industrie		Sonstige (Branche)	
Fahrzeugbau			

2. Auswahlverfahren

2.1. Werden bei Ihrem Unternehmen die extern und intern zur Verfügung stehenden Stellen getrennt ausgeschrieben?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

Kreuzen Sie bitte in den untenstehenden Matrizen an ,welche Auswahlverfahren in Ihrem Unternehmen Anwendung finden.

2.2. Externe Personalauswahl

	ungelernte Arbeiter	Auszubildende		Facharbeit	Angestellte ohne Führungsaufgaben	Führungskräfte		
		technische	kaufmännische			untere	mittlere	obere
Analyse der Bewerbungsunterlagen								
zusätzliche Referenzen								
strukturiertes Interview mit Personalabteilung								
unstrukturiertes Interview mit Personalabteilung								
strukturiertes Interview mit Fachabteilung								
unstrukturiertes Interview mit Fachabteilung								
Arbeitsproben								
Biographische Fragebogen								
Assessment-Center								
Psychologische Test								
sonstige								

2.3. Interne Personalauswahl

	ungelernte Arbeiter	Auszubildende		Facharbeit	Angestellte ohne Führungsaufgaben	Führungskräfte		
		technische	kaufmännische			untere	mittlere	obere
Interview								
Vorschlag durch direkte vorgesetzte								
Mitarbeiterbeurteilung								
Arbeitsprobe								
Assessment-Center								
sonstige								

3. Akzeptanz, Validität und Praktikabilität

Wie schätzen Sie die Brauchbarkeit der einzelnen Verfahren hinsichtlich der richtigen Personalauswahl ein und wie beurteilen Sie deren Praktikabilität (Durchführbarkeit) und Akzeptanz?

5.1. Externe Personalauswahl

	Validität			Praktikabilität			Akzeptanz		
	gut	mittel	niedrig	einfach	mittel	aufwendig	voll Akzeptanz	einegeschränkt	nicht akzeptanz
Analyse der Bewerbungsunterlagen									
strukturiertes Interview mit Personalabteilung									
unstrukturiertes Interview mit Personalabteilung									
strukturiertes Interview mit Fachabteilung									
unstrukturiertes Interview mit Fachabteilung									
Arbeitsproben									
Biographische Fragebogen									
Assessment-Center									
Psychologische Test									
sonstige									

5.2 Interne Personalauswahl

	Validität			Praktikabilität			Akzeptanz		
	gut	mittel	niedrig	einfach	mittel	aufwendig	voll Akzeptanz	einegeschränkt	nicht akzeptanz
Interview									
Vorschlag durch direkte vorgesetzte									
Mitarbeiterbeurteilung									
Arbeitsprobe									
Assessment-Center									
sonstige									

4. Zuständigkeit

Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Personalauswahl zuständig?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

	Personal- abteilung	Vorgesetz- te	Psychologen		Fach- abteilung	Ausbildungs- wesen	sonstige
			angestellt	externe Berater			
Analyse der Bewerbsu- nterlagen							
Interview							
Psychologisch e Tests							
Arbeitsproben							
Assessment- Center							
sonstigs							

Literaturverzeichnis

Arnulf Weuster, (2008), *Personalauswahl, Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Oflert, (2008), *Personalwirtschaft*, 13. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein)

Joachim Hentze, Andrea Graf, (2005), *Personalwirtschaftslehre 1*, 7. Auflage, Haupt, Göttingen

Hesse/Schrader, (2002), *Assessment Center, das härteste Personalauswahlverfahren bestehen*, Eichborn, Frankfurt am Main

Prof. em.Dr.Dres.h.c.Eduard Gaugler, Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Weber, (2003), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Personal abc, Die wichtigsten Formulare, Checklisten und Planungshilfen mit genauen Erläuterungen, München.

Curth Lang, (1990), *Management der Personalbeurteilung*, Oldenbourg, München

Thomas Breisig, (2001), *Personalbeurteilung Mitarbeitergespräch Zielvereinbarungen, Grundlagen, Gestaltung, Möglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen*, 2. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main

Berthel, Jürgen, (1995), *Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen*

betrieblicher Personalarbeit, 4. Auflage, Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart

Knebel, Heinz, (1995). *Das Vorstellungsgespräch Die erfolgreichste Art, Mitarbeiter auszuwählen*, 15. Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg

Internetquellen

<http://www.verfahren-der-personalauswahl.de/>

Personalauswahlverfahren von Charlyn Gädckens

<http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0607/12575/ac.pdf>

Das Assessmentcenter

https://www.uni-hohenheim.de/www540f/lehrveranstaltungen/Lvss08/PmPa/R eferate/PM2%20Externe%20Personalbeschaffung_Referat.pdf

Externe Personalbeschaffung

http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/6/auswahl_pa.pdf

Auswahlverfahren

http://www.moldzio.com/fileadmin/veroeffentlichungen/Abstract_DA_Gall.pdf

Die Attraktivität von Unternehmen wird durch die Akzeptanz des Auswahlverfahrens beeinflusst

http://www.welovepresents.de/ew/The_Big_Five.pdf

Fünf-Faktoren-Modell zur Untersuchung der Persönlichkeit

https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/psych/Dateien/Persona lmarketing_und_PA/PMPA8_H_BigFive.pdf

Die Big 5: Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, Bianca Alle

<http://www.springerlink.com/content/hg48p355h0106021/fulltext.pdf>

Das Anforderungsprofil erstellen

<http://www.personal-wissen.de/der-personalfragebogen/>

Der Personalfragebogen

<http://www.sn.schule.de/~sportgym/bibliothek/downloads/bewerbungsunterlagen.pdf>

Bewerbungsunterlagen

<http://arbeits-abc.de/was-ist-ein-zwischenzeugnis/>

Was ist ein Zwischenzeugnis?

<http://www.boku.ac.at/personalauswahl.html>

Die Wahl des richtigen Personals

http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Ueberblick/Organisation/Verwaltung/DezIII/DezIII_Dokumente/Leitfaden_Personalgewinnung-PDF.pdf

Leitfaden Personalgewinnung

<http://www.uni-koblenz-landau.de/landau/fb5/iew/wfwm/seminare/sose09/lmatru/s06/dokument-1>

Assessment-Center als Personalauswahlinstrument

http://www.slp-wirtschaftspsychologen.de/download/SLP_Assessment_Center.pdf

Leistungsbereich Management Diagnostik „Assessment-Center“

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

eigenhändige Unterschrift